



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Muutosjohtamisen kehittämissuunnitelma

## Case: Sopimushallinnan arkistoinnin digitalisointi

Kiiskinen, Petra & Saarinen, Nina

2015 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Leppävaara

Muutosjohtamisen kehittämissuunnitelma  
Case: sopimushallinnan arkistoinnin digitalisointi

Kiiskinen Petra & Saarinen Nina  
Palveluiden tuottaminen ja johtami-  
nen  
Opinnäytetyö  
Toukokuu, 2015

Kiiskinen, Petra; Saarinen, Nina

**Muutosjohtamisen kehittämissuunnitelma Case: sopimushallinnan arkistoinnin digitalisointi**

Vuosi	2015	Sivumäärä	93
-------	------	-----------	----

Yritysmailmassa tapahtuu muutoksia jatkuvasti, ja on selvää, että pysyvää on vain muutos. Opinnäytetyön toimeksiantaja oli toimitila- ja kiinteistönhoitopalveluja tarjoava yritys, jonka ydinliiketoiminta perustuu asiakasyrityksissä tapahtuviin muutoksiin. Tässä opinnäytetyössä tarkasteltiin muutosjohtamista yrityksen oman toiminnan kehittämisprojektin osana. Muutosjohtaminen koettiin yrityksessä ajankohtaiseksi ja kriittiseksi menestystekijäksi sopimushallinnan järjestelmän ja prosessien uudistamisessa.

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää muutosjohtamisen hyvät käytännöt ja kehittämiskohdeet sopimushallinnan arkistoinnin digitalisointiin liittyvässä pilottiprojektissa, joka käynnistyi syksyllä 2014. Pilotista saatujen kokemusten pohjalta tarkoituksena oli luoda kehittämissuunnitelma ja muutosjohtamisen työkalu tulevia samanlaisia muutoksia varten, jotka toteutetaan muissa kohdeorganisaation liiketoimintayksiköissä vuoden 2015 aikana. Kehittämissuunnitelma sisältää hyväksi koetut käytännöt sekä korjaamista vaativat kohteet. Näiden pohjalta muutosjohtamisen työkalu ohjeistaa toimimaan muutosjohtamisen askeleiden mukaisesti tulevissa muutoksissa.

Opinnäytetyössä käsiteltiin muutoksen johtamista Kotterin kahdeksan vaiheisen muutosjohtamisen mallin mukaisesti. Teoreettisessa tietoperustassa korostuu muutosjohtamisen kahdeksan vaihetta. Muutosjohtamisen lisäksi tietoperustassa käsitellään sopimushallinnan arkistoinnin digitalisointimuutokseen vaikuttaneita muutosvoimia. Kehittämismenetelminä opinnäytetyön toiminnallisessa osuudessa käytettiin teemahaastattelua ja kyselyä, jotka toteutettiin syksyn 2014 ja kevään 2015 aikana. Teemahaastattelut toteutettiin pilottimuutoksen projektipäällikölle ja liiketoimintayksikön johtajalle kahdesti muutoksen aikana. Kysely puolestaan kohdistettiin muutoksen kohdehenkilöille eli palvelu- ja sopimuspäälliköille.

Tuloksien perusteella on huomattavaa, että muutos koostuu useista eri vaiheista, ja jokaisella vaiheella on merkitys muutoksen onnistuneen läpiviennin kannalta. Opinnäytetyön tuotos eli kehittämissuunnitelma ja sopimushallinnan arkistoinnin digitalisointimuutoksen muutosjohtamisen työkalu nähtiin toimeksiantajan puolesta hyödyllisenä. Opinnäytetyö sisältää toimeksiantajan mukaan erittäin arvokasta tietoa muutosjohtamisesta ja projektinhallinnasta. Toimeksiantaja tulee hyödyntämään opinnäytetyötä muutosjohtamisen eri osa-alueiden kehittämisessä tulevaisuudessa.

Asiasanat: johtaminen, muutos, muutosjohtaminen, sopimushallinta, sähköinen arkistointi

Kiiskinen, Petra; Saarinen, Nina

**Development Plan for Organisational Change Management: Case the Digitalization of Contract Management Archiving**

Year	2015	Pages	93
------	------	-------	----

---

Changes occur constantly in the business world. The commissioner of this thesis operates in the field of facility and service management. The core business of the company is based on the changes that happen in the companies of their clients. This thesis examined change management as part of a development project of the company's own operations. Change management was seen as a topical and critical success factor in reforming the contract management system and processes.

The purpose of this thesis was to list good practices and areas of development for change management in the pilot project relating to the digitization of contract management and archiving. The project was launched in autumn 2014. The objective was to create a development plan and a change management tool, based on the experiences gained in the pilot, for similar changes that are going to be implemented in the organization's other business units in 2015. The development plan includes good practices, as well as the areas in need of repair. Based on these, the change management tool instructs to operate in accordance with the change management steps in the changes happening in the future.

Theory of change management in this thesis is based on Kotter's eight phase change management model. The theoretical framework also discusses how forces affect the contract management of archive digitization. The functional section of the thesis was implemented by theme interviews and survey, which were executed during autumn 2014 and spring 2015. The theme interviews were implemented twice with the project manager of the pilot project and the director of the business unit during the change. The survey, in turn, was allocated to service and contract managers.

The results of this thesis show that any change consists of several steps, and each step is important and relevant for a successful change. The results of the thesis and the change management tool for the contract management of archive digitization change, was seen as useful by the commissioner. According to the commissioner, the thesis includes also very valuable information about change management and project management. The commissioner will use these to develop different areas of change management in the future.

Keywords: change, change management, contract management, electronic archive, management

## Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Kohdeorganisaatio ja toimintaympäristö .....	8
3	Johtaminen muutoksessa .....	9
3.1	Johtaminen muuttuu .....	10
3.1.1	Pysyvää on vain muutos .....	10
3.1.2	Muuttuva liike-elämän toimintaympäristö .....	11
3.1.3	Sopimushallinnan arkistoinnin digitalisointi muutoksena muuttuvassa toimintaympäristössä.....	14
3.2	Muutoksen tarpeen ja välttämättömyyden tunnistaminen .....	16
3.3	Muutosprojektitiimin muodostaminen .....	19
3.4	Muutoksen visio ja strategia.....	20
3.5	Muutosviestintä.....	22
3.6	Henkilöstön valtuuttaminen.....	24
3.7	Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen .....	27
3.8	Vakiinnuttaminen .....	30
3.9	Juurruttaminen .....	33
4	Muutosjohtamisen kehittämistehtävän toteutuksen kuvaus.....	35
4.1	Toimialanäkymät projektipäällikön ja liiketoimintayksikön johtajan näkökulmasta 36	
4.2	Tilanne ennen muutosta .....	38
4.3	Teemahaastattelut muutoksen puolivälissä ja loppupuolella .....	40
4.3.1	Teemahaastattelun teoria .....	40
4.3.2	Teemahaastattelun toteutus muutoksen puolivälissä.....	41
4.3.3	Teemahaastattelun tulokset muutoksen puolivälissä .....	42
4.3.4	Teemahaastattelun toteutus muutoksen loppuvaiheilla .....	47
4.3.5	Teemahaastattelun tulokset muutoksen loppuvaiheilla .....	49
4.4	Kysely muutoksen kohdehenkilöille .....	54
4.4.1	Kyselyn teoria.....	54
4.4.2	Kyselyn toteutus.....	55
4.4.3	Kyselyn tulokset .....	57
5	Kehittämisuunnitelma .....	59
5.1	Sopimushallinnan arkistoinnin digitalisointimuutoksen onnistumiset ja kehittämiskohteet .....	60
5.1.1	Välttämättömyyden tunnistaminen .....	65
5.1.2	Projektitiimin perustaminen .....	66
5.1.3	Visio ja Strategia .....	67
5.1.4	Viestintä .....	68

5.1.5	Henkilöstön valtuuttaminen .....	70
5.1.6	Lyhyen aikavälin onnistumiset .....	71
5.1.7	Vakiinnuttaminen .....	72
5.1.8	Juurruttaminen .....	72
5.2	Muutosjohtamisen työkalu.....	74
6	Johtopäätökset .....	81
	Lähteet .....	83
	Taulukot .....	85
	Liitteet .....	86

## 1 Johdanto

Opinnäytetyön aihe, muutosjohtaminen, katsottiin ajankohtaiseksi, tärkeäksi ja kiinnostavaksi aiheeksi. Nähtiin hyödylliseksi perehtyä muutosjohtamiseen ja yritysmaailmassa tapahtuviin muutoksiin. Muutoksia tapahtuu kaikkialla jatkuvasti, eivätkä muutokset sitoudu paikkaan, aikaan tai esimerkiksi toimialaan. Voidaan myös sanoa, että pysyvää on vain muutos. Opinnäytetyö oli oivallinen tilaisuus kehittää ammatillista osaamista ja yritysmaailmaymmärrystä muutoksen näkökulmasta.

Opinnäytetyön anonyyminä esiintyvä toimeksiantajayritys tuottaa palveluita muun muassa kiinteistönpitoon ja käyttäjäpalveluihin liittyen toimitila-alalla. Alalle tyypillistä on jatkuva muutos, ja muutoksien takia suuri sopimusten määrä. Toimeksiantajan ehdotuksesta opinnäytetyössä lähdettiin selvittämään yrityksessä tapahtuneen muutoksen muutosjohtamista syksyn 2014 ja kevään 2015 välisenä aikana. Muutoksessa sopimushallinnan arkistointi siirrettiin digitaaliseen järjestelmään. Tämä tarkoitti uuden järjestelmän ja toimintamallin käyttöönottoa muutospilottina toimineessa liiketoimintayksikössä.

Toimeksiantajan pyynnöstä opinnäytetyön tavoitteeksi asetettiin selvittää muutoksen pilottimuutoksen onnistumiset ja kehittämiskohteet. Pilottimuutoksen tuloksiin perustuen tarkoituksena oli tuottaa toimeksiantajalle muutosjohtamisen kehittämissuunnitelma ja muutosjohtamisen työkalu kyseisen muutoksen tulevia muutoksia varten. Tärkeäksi tässä nähtiin, että kehittämissuunnitelma olisi toteutuskelpoinen ja hyödyllinen niin, että se olisi helppo ottaa käyttöön seuraavassa samanlaisessa muutoksessa. Kehittämissuunnitelman tavoitteena oli antaa toimeksiantajalle selkeä ja puolueeton ulkopuolisen näkökulma toteutuneesta muutoksesta. Opinnäytetyö osoittautui tämän perusteella siis toiminnalliseksi opinnäytetyöksi.

Tarkoituksena oli selvittää ja dokumentoida yrityksen nykytilanne, muutosprosessi ja muutoksen jälkeinen tilanne. Työssä haluttiin huomioida sekä muutoksen suunnittelijoiden, että muutoksen kohderyhmänä olleiden henkilöiden ajatukset ja näkemykset muutoksen onnistumisesta, ja näin löytää kyseisen muutoksen kriittiset pisteet. Muutosjohtamisen kehittämissuunnitelman näkökulmasta opinnäytetyö esittelee muutosjohtamisen Kotterin (1996) kahdeksan askeleen mukaisesti. Tämä muutosjohtamisen tietoperusta esitetään luvussa kolme. Tietoperustaan verraten kehittämisestä toteutuksen kuvaus ja tulokset on esitetty luvussa neljä kehittämisestä kuvauksen alla. Tuloksien perusteella suunniteltu muutosjohtamisen kehittämissuunnitelma ja muutosjohtamisen työkalu toimeksiantajalle löytyvät luvusta viisi.

## 2 Kohdeorganisaatio ja toimintaympäristö

Toimeksiantaja toimii kiinteistö-, teollisuus- ja toimitilapalveluiden alalla. Yritys tuottaa toimitilan käyttäjille erilaisia palveluita, kuten aula-, siivous-, postitus-, toimisto- ja muita käyttäjäpalveluita. Yritys tuottaa myös kiinteistönhoitoon ja tekniikkaan liittyviä palveluita sekä myös erilaisia teollisuuspalveluita ja strategisen neuvonnan palveluita. Yritys tuottaa yksittäisiä palveluita sekä suurempia palvelukokonaisuuksia asiakkailleen. Osa tuotetuista palveluista on alihankintana hankittuja. Yritys haluaa palveluiden ylläpidon ohella tuottaa ratkaisuja asiakkaan ongelmiin ja kehittää niitä myös asiakkaan kanssa. Tyypillisiä asiakkaita ovat yritykset ja kunnat, jotka haluavat keskittyä omaan osaamiseensa ja ulkoistaa tiettyjä pakollisia toimia alan ammattilaisille. (Projektipäällikkö 2014a.)

Toimeksiantaja on alan johtava toimija Pohjoismaissa ja Suomessa. Yritys haluaa toimia vastuullisesti ja kestävästi kehityksen periaatteiden mukaisesti. Yritys on kokenut historiassaan useampia nimenvaihdoksia, laajentunut ja ottanut sijaa alan markkinoilla suureksi osaksi yritystensä myötä. Moni kilpailevakin yritys on lopulta päätenyt kyseisen yrityksen alaisuuteen yrityskauppojen myötä. Yrityksen kilpailijat voidaan laskea Suomessa yhdellä kädellä, ja osa kilpailijoista on kilpailussa mukana vain tiettyjen palveluiden saralla. Palvelukokonaisuuksien tuottamisesta Suomen markkinoilla kilpailee alle viisi toimijaa, jotka voidaan katsoa yrityksen kovimmiksi kilpailijoiksi. (Projektipäällikkö 2014a.)

Ulkoistaminen on ollut kasvussa yritystasolla, ja siihen ovat vaikuttaneet monet tekijät. Yrityksen osaaminen ei riitä kaikkeen. Tutkimus- ja kehityskustannusten nousu ajaa yhteistyöhön ja erikoistumisen lisääntyminen pakottaa yrityksen keskittymään ydinosaamiseensa. (Kamensky 2008,53.) Muutokset yritysmailmassa on tunnistettu, ja myös Silanderin (2007) ja Heilän (2005) artikkeleissa käsitellään ulkoistamisen lisääntymistä ja palvelukokonaisuuksien kysynnän kasvua. Maria Silanderin Talouselämässä vuonna 2007 julkaistun artikkelin mukaan kiinteistöpalveluyrityksien markkinoiden nähtiin olevan kasvussa. Kiinteistöpalveluiden alalla tehdään yritystoja, jotta jalansijaa markkinoilla saataisiin paremmin. Toisaalta myös kuntien rooli näkyy kasvussa. Yhä useampi kunta ulkoistaa palveluita kiinteistö- ja toimitilapalvelualan yrityksille. Pohjoismaissa kunnat ovat ulkoistaneet suomalaiskuntia laajemmin palveluitaan. Jos valtio lasketaan mukaan, ulkoistuksissa voisi liikkua tulevaisuudessa jopa 1,7 miljardia euroa. Suomalaisyrietykset ovat ulkoistaneet paljon yksittäisiä toimintoja, mutta tulevaisuudessa nähdään kiinnostuksen kohdistuvan palvelukokonaisuuksiin. Ulkomaisten kiinteistösijoittajien Suomeen tulo vaikuttaa myös kiinteistöpalvelujen ulkoistamisen kasvuun. Kiinteistöihin keskittyneet sijoittajat jättävät kiinteistönsä yrityksille, jotka ovat erikoistuneet kiinteistöhoitoon. (Silander 2007.) Sekä julkisella, että yksityisellä sektorilla on nähtävissä selkeä suuntaus tukipalveluiden ulkoistamiseen. Organisaatiot pyrkivät keskittymään ydintoi-



mintoihinsa ja näin myös lisäämään kustannustehokkuutta. Palvelukokonaisuuksilla voidaan puolestaan pyrkiä tehostamaan toimintaa. (Heilä 2005.)

Alalle tyypillistä on suuri sopimuksien määrä ja niiden hallinta. Asiakassopimusten lisäksi sopimuksia käsitellään asiakkaiden puolesta esimerkiksi alihankintasopimuksia. Yritys hallinnoi myös asiakkaiden puolesta erilaisia sopimuksia kuten vaihtomatto- ja kahviautomaattosopimukset, jotka ovat yleensä alihankintana ostettuja palveluita. Toimeksiantajan ehdotuksesta lähdettiin tarkastelemaan kohdeyrityksen pilottimuutosta, joka toteutettiin kohdeyrityksessä vuoden 2014 ja vuoden 2015 vaihteessa. Yrityksessä tapahtuva muutos koski uuden sopimushallinnan arkistointijärjestelmän käyttöönottoa ja digitalisointia, mikä koettiin tärkeäksi ja tarpeelliseksi juurikin sopimuksien määrän vuoksi. (Liiketoimintayksikön johtaja 2014.) Suomessa liiketoimintayksiköitä on yhteensä neljä, ja pilottimuutoksen jälkeen sopimushallinnan arkistoinnin digitalisointi aiotaan toteuttaa myös muissa Suomen organisaation liiketoimintayksiköissä, jolloin muutos tulee kohdistumaan noin 25 henkilöön. Pilottivaiheessa muutos kohdistui suoranaisesti noin kymmeneen henkilöön, liiketoimintayksikön palvelupäälliköihin sekä sopimuspäälliköihin. Muutoshankkeen tarkeys korostui erityisesti pilottihanketta toteuttavassa liiketoimintayksikössä, koska kyseinen liiketoimintayksikkö vastaa yrityksen Suomen tuotepalvelukokonaisuuksista, mikä tarkoittaa suurta sopimuksien määrää ja niiden hallintaa. Tuotepalvelukokonaisuudella tarkoitetaan sitä, että asiakas on ostanut yritykseltä useampia palveluita, joita tuotetaan kohdeyrityksen toimesta. (Projektipäällikkö 2014a.)

### 3 Johtaminen muutoksessa

”Change management” on käsite, jota käytetään usein kun puhutaan muutosjohtamisesta. Tässä hämää usein ”management” - sana, joka ei pidä sisällään ihmisten johtamisen käsitettä. Muutoksen johtaminen kun taas on suureksi osaksi ihmisten johtamista. Asiat tapahtuvat ihmisten kautta. (Erämetsä 2003, 152.) Tärkeä asia muutosprosesseissa on tarpeeksi hyvä ihmisten- ja asioidenjohtamistaito (Kotter 1996, 17).

Kotterin mukaan muutosprosessi koostuu kahdeksasta vaiheesta, ja niitä tulee johtaa (Kotter 1996, 19). Kotterin (1996, 19) mukaan nämä vaiheet ovat; ”muutoksen välttämättömyyden tunnistaminen, ohjaavan tiimin perustaminen, vision ja strategian laatiminen, muutosvisiosta viestiminen, henkilöstön valtuuttaminen, lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen, parannusten vakiinnuttaminen ja toimintatapojen juurruttaminen yrityksen kulttuuriin”. Ensimmäisten neljän vaiheen tavoitteena on purkaa sen hetkiset tilanteet organisaatiossa. Vaiheiden 5-7 tavoitteena taas on ottaa uudet toimintatavat käyttöön. Viimeisessä vaiheessa tarkoituksena on juurruttaa kyseiset uudet toimintatavat organisaation kulttuuriin. Kiireellisissä

muutoksissa usein jätetään vaiheita väliin, jotka taas usein vaikuttavat muutoksen epäonnistumiseen. (Kotter 1996, 19.)

### 3.1 Johtaminen muuttuu

Ihmiskeskeinen johtamistyyli on ollut pitkään altavastaaajana. Kova ja pehmeä linja ovat taistelleet vastakkain, ja tämä on saanut erilaisia muotoja. 1960-luvulla pinnalla oli demokraattinen ja autoritäärinen johtaminen. Tehtäväkeskeisyydestä ja ihmiskeskeisyydestä puhuttiin 1970-luvulla. Kun taas asioiden ja ihmisten johtamisesta alettiin puhua 1980-luvulla, eli niin sanotusta managementista ja leadershipista. (Juuti 2006,231.) Ihmisten johtamisessa on kyse siitä, että saadaan ihmiset onnistumaan ja innostumaan sekä samalla onnistuminen organisoitua (Juuti 2006, 232).

Organisaatioiden kehittäminen oli perustieteen eri sovellusten toteuttamista käytännössä toisen maailmansodan jälkeen (Juuti 2006, 88). 1960-luvulla pyrittiin kehittämään orgaanisia organisaatioita, joilla olisi mahdollisuus sopeutua paremmin muuttuviin ympäristöihin (Juuti 2006,89). Tämän jälkeen alkoi kuitenkin kyseenalaistamisen vaihe. Tänä päivänä organisaatioiden kehittäminen ei ole enää olosuhteiden kehittämistä. Vaikka paljon on muuttunut vuosikymmenten aikana, jotkin asiat ovat pysyneet ennallaan. Kehittämisen peruspiirteet kuten muutosta koskevien ihmisten osallisuus muutoksen suunnitteluun tai palautteen merkitys ja käyttö kehittymisen välineenä ovat säilyneet historiasta nykypäivään. Nämä asiat ovat luoneet perustaa ihmisten onnistumisille. (Juuti 2006,100.) Kotterin (1996, 17) mukaan esimerkiksi globaalistuminen tuo uusia haasteita organisaatioille ja niiden on tehtävä parannuksia menestymisen, sekä kilpailun takia pysyäkseen elossa. Globaalistumisen taustalla taas on useita vahvoja voimia esimerkiksi tekniset muutokset, jotka puolestaan vaikuttavat jokaiseen organisaatioon (Kotter 1996, 17). Muutos auttaa löytämään uusia voimavaroja organisaatiossa (Johnson 2003, 52).

#### 3.1.1 Pysyvää on vain muutos

”Pysyvää on vain muutos”, on lause, joka on kuulunut monen historian suurmiehen suusta (Erämetsä 2003,9). Johnsonin (2003, 72) mukaan muutokseen liittyy seitsemän oivallusta: ”kaikki tulee muuttumaan, on ennakoitava muutoksia, muutoksia tulee tarkkailla, muutoksiin tulee sopeutua nopeasti, muutoksista tulee nauttia, ja on oltava valmiina muuttumaan mahdollisimman nopeasti ja siitä tulee nauttia aina.” Muutos ei ole siis vain lineaarista. Se voi olla oppimista, kehittymistä ja parantumista. Työn laadun parantamiseen pyritään uudistuksilla. (Erämetsä 2003,23.) Muutos on uuden saavuttamista, eikä jonkin asian menettämistä

(Johnson 2003, 21). Kaikki toiminta on muutosta (Erämetsä 2003,23). Erämetsän (2003,23) mukaan muutosta voidaan tarkastella neljällä eri tasolla. Muutos voi olla yksilötasoisista, eli niin sanottua ”self mamagement”- tyyppistä asioiden muuttumista, esimerkiksi taidon tai rationaalisen tekemisen muuttumista. Tämä on tärkeää organisaatioiden muutoksissa. Yhteisöllistä muutosta ei tapahdu ilman yksilöllistä muutosta. Toisen tason muutos voi olla myös taktinen ja työhön liittyvä, mikä ei välttämättä koske koko organisaatiota. Tällainen muutos ei ole kovin strateginen tai yrityskulttuurin kajoava. Esimerkiksi uuden järjestelmän käyttöönotto on tyyppilinen esimerkki toisen tason muutoksesta. Suurin osa yrityksissä tapahtuvista muutoksista on toisen tason muutoksia. Nämä kuitenkin liittyvät yksilön muutokseen sekä yrityskulttuurin ja joskus myös strategisentason muutoksiin. Strategiset muutokset ovat kolmannen tason muutoksia (Erämetsä 2003, 23). Ne edellyttävät usein kehitystä ja uusia asenteita. Strateginen muutos voi koskettaa yksilöä tai koko organisaatiota. Strategisissa muutoksissa oleellista ovat kilpailukyky, realismi ja linkittäminen olemassa olevaan kompetenssiin. (Erämetsä 2003,24.) Neljännen tason muutoksissa on kyse kulttuurista muutoshankkeista. Tämä koetaan usein hitaaksi ja vaikeaksi. Taustalla on todellisia uskomuksia ja arvoja, jotka ohjaavat muutosta. Kyse on jatkuvasta muutoksesta ja kehittymisen tarpeesta. (Erämetsä 2003, 24-25.)

Santalaisen (2009, 229) teoksessa Strateginen ajattelu- ja toiminta esitetään puolestaan muutosparadoksi. Tämän mukaan muutokset voidaan jakaa kolmeen muutokseen; ennakoivaan, reagoivaan ja kriisiin. Ennakoivan muutoksen etu on korkea muutoskyky, mutta haittana alhainen tarve. Ongelmaa ei nähdä, kun menestys jatkuu. Joskus tällaisissa tilanteissa johto on joutunut kääntymään keinotekoisiiin kriiseihin, koska johdon on vaikea perustella muutoin muutoksen tarvetta. Reagoiva muutos puolestaan on niin sanotusti helpoin muutostilanne. Kun useammat heikot signaalit vahvistavat tietoisuutta muutoksen tarpeesta, muutostarve vahvistuu, ja näin myös sitoutuneisuus muutokseen. Tämä on johdolle otollista, ja muutosvalmiuden luominen ja muutoksen toteutus siirtyy johdolle. Tilanne on uudistusta suosiva. Kun puolestaan muutos on viivästynyt, voidaan puhua kriisistä. Hankalaa tilanteessa on se, että muutoksella on kiire, ja se tulee tehdä nopeasti. Muutoskyky on myös ollut tällöin alhainen. Toisaalta hyvää on se, että koko organisaatio näkee tilanteen tarpeelliseksi ja on sitoutunut korjaamaan tilanteen. Aika muodostuu kriisissä aina kriittiseksi resurssiksi. (Santalainen 2009, 230.)

### 3.1.2 Muuttuva liike-elämän toimintaympäristö

Jatkuvasti muuttuva maailma vaikuttaa siten, että yrityksen täytyy pysyä kehityksessä mukana (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009,13). Toimintaympäristö muuttuu entistä intensiivisemmäksi, ja on jo muuttanut neljännesvuosisadan aikana julkisia palveluja ja yritysten toimialoja. Tilaa on tullut entistä enemmän innovatiivisille toimijoille. Muutosvoimat kuten glo-

balisoituminen, teknologinen kasvu ja eri kulttuurien avautuminen ovat vaikuttaneet siihen, että yritysten muuttunut dynamiikka vaikeuttaa tulevaisuuden ennustamista. (Santalainen 2009,61.) Suuret muutosvoimat maailmalla kuten rajojen avautuminen, vapautunut kauppa ja teknologian kehitys ovat mahdollistaneet viime vuosina globaalin toiminnan. Globalisaatio puolestaan on tuonut mukanaan kilpailua ja näin luonut myös yrityksille painetta järjestää uudelleen toimintaansa ja ennen kaikkea kehittyä. Yrityksien tulee olla kansainvälisellä tasolla kilpailukykyisiä. Tämä tarkoittaa sitä, että yritykset elävätkin tänä päivänä jatkuvassa muutoksessa. Yritykset etsivät jatkuvasti uudempiä tapoja tehostaa toimintaansa. Muutoksia tehdään eri tasoilla, niin operatiivisella kuin strategisellakin. Tärkeää on huomioida myös kilpailuympäristö. Muutosnopeus on kasvanut kilpailun myötä yhä nopeammaksi. (Mertanen 2004, 23.) Myös Kotterin (1996, 17) mukaan globalistuminen tuo uusia haasteita organisaatioille ja niiden on tehtävä parannuksia menestymisen, sekä kilpailun takia pysyäkseen elossa. Yrityksen kannalta suuri ja nopea muutosvoima vaikeuttaa kuitenkin yritystä keskittymästä oikeisiin asioihin (Mertanen 2004,24).

Santalaisen (2009,63) käyttämä termi hyberkilpailu käsittää kuusi muutosvoimaa, jotka tulevat vaikuttamaan toimialoihin. Asiakkaiden tietoisuus tulee kasvamaan, halutaan korkeaa laatua ja edullista hintaa. Yrityssostot lisääntyvät. Raja-aidat murtuvat. Yritykset synergioituvat ja tekevät yhä enemmän luovaa yhteistyötä. (Santalainen 2009, 63- 64.) Välittäjäorganisaatioidenkin rooli on muuttumassa. Joillekin on tarvetta, joidenkin tarve vähenee. (Santalainen 2009,65.) Yrityksiä arvioidaan niiden kyvyillä johtaa muutosta tehokkaasti. Nykyään muutokset ja yritykset ovat monimutkaisesti toimivissa ympäristöissä. Organisaatiot haluavat jatkuvasti vähentää kustannuksia ja maksimoida tuottoja. Organisaatiot tarjoavat myös nykyään moniulotteisempia palveluita kuin aiemmin, jotta ne pysyvät jatkuvassa kilpailussa mukana. (Paton ym. 2000, 5.)

Kilpailuympäristöä radikaalisti muuttaa erityisesti osaamisen vallankumous ja teknologinen kehitys. Voidaan puhua postmodernista toimintaympäristöstä, jossa muutos on nopeaa. (Santalainen 2009, 65.) Muutokset eivät koskaan katoa. Teknologia ja innovaatiot tulevat jatkuvasti kulkemaan eteenpäin. (Paton ym. 2000, 5.) Teknologian murroksesta voidaan puhua, kun ajatellaan 150 vuotta taaksepäin. Tänä aikana tietotyö on saanut uuden käsitteen. Mobiilit, puhelimet, sähköposti ja internet vaikuttavat esimerkiksi tiedonsiirron nopeuteen. (Erämetsä 2003,12-13.) Nopeutunut teknologian kehitys luo yrityksille lisää haasteita pysyä kehityksessä mukana. Teknologia tarjoaa myös yhä enemmän. (Mertanen 2004,24.) Informaatiotekniikka, innovaatiot, keksinnöt ja älykkäät työtavat sekä johtamistavat ovat tärkeimpiä talouden ja tuottavuuden kasvun edistäjiä. Kyseessä on megatrendi. Toinen megatrendi tulee olemaan niin sanottu motivointijohtaminen. Verkostotaloudesta siirrytään arvojen luontiin, suunnan näyttöön ja motivointiin (Erämetsä 2003,17.)

Kotterin (1996, 26) mukaan liiketoimintaympäristö on jatkuvassa muutoksessa ja muutosvauhti ovat jatkuvassa nousussa, mikä vaikuttaa yritysten sisäiseen muutospaineseen. Onkin tärkeää yrityksille oppia tekemään muutoksia menestyksekkäästi. Muutoksissa on huomioitava kaksi tärkeää tekijää. Ensimmäinen tekijä näistä on muutoksen useavaiheinen prosessi, jossa on esillä muutoksen luontainen etenemisjärjestys. Toinen tekijä on ihmisten johtaminen, joka on muutoksen taustavoima. (Kotter 1996, 26.) Jatkovaa kehittymistä tarvitaan muun muassa yrityksen kannattavuuden parantamiseen, palveluiden kehittämiseen, toimivan organisaatorakenteen luomiseen, henkilöstön motivoimiseen, toiminnan tehostamiseen, prosessien kehittämiseen ja ongelmien ratkaisemiseen (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 12). Jatkuvasti muuttuva maailma vaikuttaa siten, että yrityksen täytyy pysyä kehityksessä mukana. Myös nopeasti digitalisoituva, globaalistuva ja verkottuva toimintaympäristö luo muutospainetta ja -tarpeita yrityksen toimintaan. Tulevaisuuden ennakoiti korostuu yhä nopeammin muuttuvassa maailmassa. Yrityksen tulee tutkia uusia mahdollisuuksia aktiivisesti. (Ojasalo ym. 2009, 13.) Organisaatio, joka on uusiutumiskykyinen, osaa kyseenalaistaa, kykenee tunnistamaan tosiasiat, omistaa terveen itsetunnon ja nöyryyden, on luova ja innovatiivinen sekä herkkä ympäristölle (Kamensky 2008, 33).

Tulevaisuudessa laatuyritys on nopealiikkeinen ja joustava. Tietotekniikalla on tärkeä rooli, ja organisaatio muodostuu prosessien mukaisesti. Prosessit on nopeutettu ja virtaviivaistettu. Asiakaskeskeisyys on yhä tiukemmin organisaation strategiassa. Muutostarpeet ja heikot signaalit havaitaan. (Lecklin 2006, 22.) Kun taas puhutaan menestyksestä, voidaan puhua ainutlaatuisesta kilpailuedusta. Kilpailuetu luodaan organisaatorakenteella ja kehittämällä resursseja. Resursseja voidaan kehittää investoimalla esimerkiksi henkilöstön osaamiseen tai teknologiaan. (Kesti 2010, 125.) Organisaatioissa tapahtuu jatkuvasti muutoksia, jotka on hyödynnettävä koko organisaatiossa (Takala 2001, 44).

Mitä tulee nykymaailmaan palveluiden tuottamiseen, voidaan sanoa, että palveluita tuotetaan ja käytetään samanaikaisesti, ja ne koostuvat useamman toiminnan sarjasta. Yhä enemmän asiakas on myös osallisena palveluiden suunnitteluun ja tuottamiseen myös yritysmaailmassa. (Grönroos 2003, 59.) Palvelun laatuun vaikuttaa aina Grönroosin (2003, 94) mukaan seitsemän kriteeriä. Ensimmäiseksi asiakas olettaa, että palvelun tuottaja toimii ammattimaisesti ja, että yrityksellä on siihen tarvittavat taidot. Yrityksen tulee hallita yrityksen operatiivinen toiminta tietotaidon avuin. Toisena kriteerinä tulevat asenteet ja käytös. Asiakas olettaa, että palvelun tuottaja on kiinnostunut ratkaisemaan asiakkaan ongelman ja keksimään siihen ratkaisun. Kolmanneksi, asiakas odottaa palvelun tuottajalta joustavuutta ja saavutettavuutta. Neljäntenä kriteerinä tulee luotettavuus. Asiakkaan tulee voida luottaa palvelun tuottajaan niin, että lupaukset pidetään. Viidentenä tulee palvelun korjaaminen, mikäli jokin on mennyt väärin, tulee palvelun tuottajan tehdä tilanteelle korjaus ja ratkaista tilanne asiakkaan parhaaksi. Kuudes kriteeri on palveluympäristö, jonka tulee luoda positiivinen mielikuva

palveluprosessista. Seitsemäntenä, on maine ja uskottavuus. Asiakkaan tulee uskoa, että rahalla saa vastiketta palveluiden tuottajalta, ja että palvelun laatuun voidaan luottaa. (Grönroos 2003, 94.) Laadulla on merkitystä myös Lecklinin (2006,24) mukaan. Hyvä laatu johtaa pitkällä tähtäimellä sisäisiin vaikutuksiin kuten alhaisiin laatukustannuksiin, ja näin ollen kustannustehokkuuteen, katteeseen ja kannattavuuteen positiivisesti. Vaikutus näkyy myös markkinoilla. Hyvä laatu vastaa asiakkaan tarpeisiin, mikä johtaa hyvään maineeseen ja aseman vahvistumiseen markkinoilla. Kannattavuus ja laatu johtavat yrityksen toimintaan pitkällä aikavälillä, ja vaikuttavat positiivisesti kilpailuedun saavuttamiseen, markkinajohtajuuteen, yrityskuvan parantumiseen, nopeaan reagointikykyyn toimintaympäristössä, joustavuuteen tarpeellisissa muutoksissa, osallistuvaan ja motivoituneeseen henkilökuntaan sekä tunnettavuuteen työnantajana ja sekä osana yhteiskuntaa. (Lecklin 2006,24-25.)

MPS 2005 teki kesällä 2015 tutkimuksen, jossa huomioitiin henkilökunnan vaikutus tulevaisuuden muuttuvassa toimintaympäristössä. Tutkimuksen mukaan 60 prosenttia suomalaisista uskoo, että tulevaisuudessa osaajien löytäminen on vaikeampaa (Juuti 2006,168). Sari Salojärvi, joka toimii Johtamistaidon Opisto ITO:n kehittämispäällikkönä ja Hankenin Intellectual Capital - tutkimusryhmän jäsenenä, listasi erilaisissa ajankohtais- ja väitöskirjatilaisuuksissa käyttäen tulevaisuuden osaamisen top 15 listan. Tulevaisuuden osaaminen koostuu hänen mukaansa yhteistyötaidoista, viestintätaidoista, verkostoitumisesta, luovuudesta ja innovatiivisuudesta, rohkeudesta ja riskinottokyvystä, innostuksesta, kyvystä visualisoida, joustavuudesta, kyvystä muutokseen, sinnikkydestä, sitoutumisesta, yrittäjyydestä, myynti- ja markkinointitaidoista, kansainvälisyydestä ja itsensä johtamisesta. (Juuti 2006,174.)

### 3.1.3 Sopimushallinnan arkistoinnin digitalisointi muutoksena muuttuvassa toimintaympäristössä

Globaalistumisen taustalla on useita vahvoja voimia, kuten tekniset muutokset, jotka vaikuttavat jokaiseen organisaatioon (Kotter 1996, 17). Työelämässähän tapahtuu jatkuvia teknologisia muutoksia, mikä ei sinänsä ole suuren suuri muutos (Lunden 2015,16). Lundenin (2015,16) mukaan esimerkiksi digimurros on valtaosalle suomalaisista yrityksistä jo todellisuutta, ja lopuillekin kahden- viiden vuoden päästä. Myös vapaa-aikaan liittyy teknologisia muutoksia, mutta niihin liittyy harvemmin ”pakko”- tilannetta. Kun yritykseen tulee uusi järjestelmä, siihen on ”pakko” lähteä mukaan. (Erämetsä 2003,14.) Erämetsän (2003,14) mukaan kyse on tällöin vaikuttamisen, vapaaehtoisuuden ja pakon välisestä tasapainosta. ”Pakko” lisää kuitenkin muutokseen tarvittavan nopeuden. Tässä on kuitenkin muutosvastarinnan riski, koska aikaa sopeutumiseen ei anneta samalla tavalla kuin vapaa-ajan teknologiamuutoksiin. Kyse ei ole kuitenkaan pakottamisesta. Ihmisille tulee luoda positiivinen välttämättömyyden tunne muutoksesta. (Erämetsän 2003,14.)

Sähköinen arkistointi sekä tiedonhallintamenetelmät ovat yleistyneet. Paperisopimusten ja asiakirjojen arkistointi ja etsiminen on kallista ja hidasta. (Määttä 2000, 26.) Arkistoinnilla pyritään säilyttämään erinäisiä tiedostoja, ja kyse on pysyvästä tiedostojen säilytyksestä. Arkistoinnissa tiedostot on dokumentoitava erittäin tarkasti, sillä tiedostoja usein käytetään useilla eri koneilla. (Järvinen 2009, 26.) Korpelan (2005,7) mukaan nyky-yhteiskunta tuottaa asiakirjoja lähinnä sähköisessä muodossa, sillä kadonnut asiakirja on olematon asiakirja. Sähköinen tiedonhallinta on myös kustannustehokkaampaa. Täytyy kuitenkin muistaa, että sähköinen asiakirja käy todisteena Suomessa, mutta esimerkiksi Yhdysvalloissa sähköinen asiakirja saatetaan katsoa riittämättömäksi todisteeksi, mikäli alkuperäistä asiakirjaa ei löydy, joten myös fyysisellä asiakirjalla on merkitystä (Määttä 2000, 26.) Sähköiseen arkistointiin liittyy aina luotettavuus ja tiedon säilyvyys. Järjestelmissä voi olla myös aina teknisiä ja taloudellisia haasteita. Arkistointijärjestelmät valitaan tallennettavan tiedon ja arkistointiajan perusteella. Pitkäaikaisarkistoinnissa oleellista on tiedon luokittelu, tiedon poisto ja käyttöoikeudet. Lyhytaikaisessa arkistoinnissa tärkeää on järjestelmän helppokäyttöisyys. (Ollila 2008, 13.) Tietohallintajärjestelmissä oleellista on ottaa huomioon yhteensopivuus ja integrointi muiden järjestelmien kanssa, helppokäyttöisyys, käytettävyys, oikeellisuus, tuoreus, muunneltavuus, varmistukset ja suojaukset sekä käyttäjien palaute. (Lecklin 2006,256-257.)

Integroinnin avulla tietoja pystytään siirtämään tai yhdistämään toisiin järjestelmiin (Mertanen 2004,16). Toimintatapojen integroiminen työkaluihin tarkoittaa toimintojen rakentamista yrityksen prosessien mukaiseksi. Työkalujen käytettävyys tehostuu ja paranee. Tämä ei ole kuitenkaan helppoa, koska kaikilla työntekijöillä on vakiintuneita tapoja toimia, ja moni toteuttaa toimintatapoja eri tavalla. Yrityksen tulee muodostaa ensin selkeät toimintatavat, jonka jälkeen voidaan tehostaa toimintaa teknisillä ratkaisuilla. (Mertanen 2004,61-63.)

Mobiiliratkaisujen hallinta voidaan jakaa kuuteen osaan; hankinta, rahoitus, käyttöönotto, ylläpito, tietoturva ja kuluseuranta. Hankintaohjeistuksen tulee sisältää vastaukset hankinta-prosessiin ja valtuuksiin. Rahoitusohjeistuksessa puolestaan tulisi pohtia mitä rahoitusmallia käytetään. Käyttöönoton tulisi puolestaan sisältää asennukset, huollot, koulutukset, käyttötuen ja päivitykset. Tietoturvaohjeistuksessa tulisi huomioida riskit. (Mertanen 2004,41.) Lecklin (2006, 259) toteaaakin, että tietoyhteiskunta lisää tietoturvallisuusriskejä. Verkon kautta tulevat riskit ovat kasvaneet. Kuluseurantaohjeistuksen tehtävänä on esittää vastuuhenkilöt ja toimintamalli (Lecklin 2006,259).

Tulee kuitenkin miettiä, ovatko mobiililaitteet ja järjestelmät todella hyödyksi ja ratkaisu ongelmaan. Kun ongelma ja ratkaisu kohtaavat, on aika miettiä onko ongelma todellinen ja, että ratkaisu on nimenomaan suunniteltu sitä käyttävälle ryhmälle. Käytettävän teknologian tulee olla myös tarpeeseen sopiva. (Mertanen 2004,215.) Mobiiliratkaisujen käyttöönotto on-

nistuu usein parhaiten, kun käyttäjät ovat saaneet olla mukana projektissa alusta asti. Uusi järjestelmä ei tällöin tule yllätyksenä, ja siihen on ollut aikaa valmistautua henkisesti. Uuden ratkaisun hyväksyminen osaksi työrutiineja vie eri ihmisiltä eri ajan. Aina ei ole kyse sovelluksen käytön helppoudesta tai sillä saavutetuista eduista, taustalla on aina myös jotain psykologista. (Mertanen 2004,229.) Käyttäjälle tulisi antaa tarpeeksi kauan aikaa omaksua uusi ratkaisu osaksi työrutiineja. Tähän soveltuu hyvin esimerkiksi koulutus, jossa käsitellään uuden järjestelmän käyttöönottoa. Mobiiliratkaisujen kannalta muutama tunti koulutukselle on riittävä. Ohjelmakohtaisia ongelmia varten on käyttötuki. Toimitapojen tulee myös muuttua, jotta mobiiliratkaisut saadaan osaksi toimintaa. Usein vanhaa toimintatapaa ei ole dokumentoitu, ja asiat siirtyvät suullisesti. On oleellista, että liikkeellä lähdetään yhdessä luomaan uusia toimintatapoja, mutta toisaalta vasta sitten kun ollaan varmoja, että uusi toimintatapa ei heti petä. Muutoksista tiedottamiseen kannattaa panostaa. Joskus on hyvä käydä yhteiset pelisäännöt läpi, jotta pystytään varmistamaan, että kaikki ovat ymmärtäneet asiat samalla tavalla. Testaamisen kautta saadaan varmuutta ja mahdollisuus korjata toimintamallia, mikäli siihen huomataan olevan tarvetta. Ongelmat eivät saa heijastua asiakkaalle. (Mertanen 2004,230.)

Tämän lisäksi yritysten tiedonkeruu helpottuu mobiiliratkaisujen kautta. Tietojen syöttäminen sähköiseen muotoon mahdollistaa muun muassa reaaliaikaisuuden. Työprosessit nopeutuvat kun jätetään turhat työprosessit väliin. Näin myös vältetään virheitä ja asiakkaita palvellaan paremmin. (Mertanen 2004,53.) Mobiiliratkaisuja käytetään viestintään eniten. Tämä mahdollistaa sen, että asioita voidaan selvittää suoraan kentältä. Fyysisellä sijainnilla ei ole merkitystä. Tehostunut viestintä vähentää virheitä, nopeuttaa työprosesseja, lisää turvallisuutta ja lisää asiakastyytyväisyyttä. (Mertanen 2004,67.)

### 3.2 Muutoksen tarpeen ja välttämättömyyden tunnistaminen

On väitetty, että organisaatiot uudistuvat vasta pakon edessä. Ja niin on myös käynyt, jos mietitään esimerkiksi Kone Oy:n alkanutta menestystarinaa 1960-luvun lopussa. Pakko voidaan jakaa kolmeen osaan: olemassaolon pakoon, valistuneeseen esimiehen aloitteeseen ja lopullisesti turhautuneeseen organisaation painostukseen. (Kamensky 2008,32.) Muutoksen käynnistää usein myös visio tai ongelma. Lähtökohtana muutospaineelle on kehityspaineen läsnäolo. Otollista on, että yrityksen johto kykenee lukemaan heikkoja signaaleja, ja luomaan niistä uusia tulevaisuuden toimintamalleja. (Santalainen 2009,231.)

Organisaatiot haluavat muuttua usein selvien ja muutosta vaativien asioiden takia nykytilan-  
nettaan. Useimmiten muutoksen tarpeen laukaisevat asiat, jotka tulevat organisaatioiden ulkopuolelta. Organisaation sisäisetkin muutokset saattavat olla ulkopuolelta tuleviin asioihin



reagoimista. (Paton & McCalman 2000, 9.) Tarve muutokseen voi syntyä esimerkiksi vanhentuneen järjestelmän uusimisen tarpeesta. Ennen muutoksen käynnistämistä tulisi tehdä esiselvitys kohteesta. Sen tehtävänä on varmistaa muutoksen lopputuloksen tukevan organisaation tavoitteita. Esiselvityksellä myös selvitetään onko muutokselle riittävät edellytykset. (Ruuska 2005, 33-34.)

Kotterin (1996,32) ensimmäisen vaiheen eli välttämättömyyden tunnistamisen mukaan on tärkeää, että muutos tunnistetaan kiireelliseksi ja välttämättömäksi. Muutoksessa on tärkeää varmistaa, että riittävän suuri osa henkilöstöstä tunnistaa muutostarpeen ja näkee uudet tilaisuudet ja uhkatekijät (Kotter 2009, 11). Muutoksen aloittamisen ongelmaksi usein havaitaan ihmisten kiinnostuksen puute muutoksen eteenpäin viemiseksi. On hankalaa saada kokoon ryhmä, joka koettaisiin riittävän vahvaksi ja uskottavaksi. Liiallinen tyytyväisyys sen hetkiseen tilanteeseen on usein muutoksen tiellä. Ihmisille on turha todistella muutoksen tarkeyttä, ellei muutoksen taakse saada tarpeeksi joukkoja. Ihmisten tulisi kokea muutos yhtä tärkeäksi. Työntekijöillä on tapana pidättäytyä yhteistyöstä, mikäli he kokevat muutoksen turhana tai väärän suuntaisena. (Kotter 1996,32.)

Muutoshankkeet kuolevat usein heti, mikäli liiallinen tyytyväisyys vallitsee organisaatiossa (Kotter 1996,33). Liiallinen tyytyväisyys voi johtua monesta syystä. Taustalla voi olla ylimmän johdon liialliset hymistyspuheet, jolloin työntekijät eivät näe tilanteen uhkia, eikä muutosta koeta tarpeelliseksi kenenkään kannalta. Myös kriisin näkymättömyys tai suurus sekä liian näkyvät resurssit saattavat peittää muutostarpeet, kaikki näyttää menevän ihan hyvin. Seuratavat mittarit saattavat olla liian vaatimattomia. Organisaatiorakenne saattaa myös olla esteenä muutoksen tarpeellisuuden ymmärtämiselle. Kukaan ei ehkä ota vastuuta yleisistä mittareista, kun esimerkiksi, jokaiselle osastolla on omansa. Toisaalta sisäiset mittaajajärjestelmät saattavat keskittyä väärin tai helposti saavutettaviin suorituskyvyn mittareihin. Mitä suorituksiin tulee, myös suorituksista tulisi saada palautetta, ja erityisesti yrityksen ulkopuolelta. Työpaikkakulttuuri voi olla sellainen, että huonojen uutisten esittämistä ei hyväksytä, avoimuutta vältellään eikä ristiriitoja haluta tuoda esiin. Tyypillistä tyytyväiseen tilanteeseen on ihmisten kieltämiskyky. Kieltämiseen liittyy usein myös kiire ja stressaantuminen. (Kotter 1996,34-36.)

Välttämättömyyden tunteen lisäämiseksi, pitää tyytyväisyyttä tukevat lähteet eliminoida. Tässä vaiheessa tarvitaan rohkeita toimia, ja tämä liittyy vahvasti johtamisen taitoon. Tämä uhkarohkeus jää usein sivuun, kun toimitaan asioiden johtamisen kannalta, eikä ihmisten johtamisen kannalta. Muutoksen välttämättömyyden edistämiskeinona voidaan käyttää kriisin järjestämistä, liioittelua, tai esimerkiksi korkeiden tavoitteiden asettamista niin, että niitä ei voi tavoittaa tavallisin toimenpitein. Asiakastyytyväisyyden ja taloudellisten tulosten esittäminen useammalle työntekijälle, ja erityisesti niiden tietojen korostaminen, joissa ollaan kil-

pailijoihin nähden heikommalla, tukee muutoksen välttämättömyyden ymmärtämistä. Voidaan vaatia, että ihmiset kohtaavat tyytymättömien asiakkaiden kanssa säännöllisesti. Konsultit voidaan tuoda mukaan, jolloin asiasta voidaan käydä rehellistä keskustelua. Avoin keskustelu henkilöstölle viestittäessä yrityksen ongelmista on edistämiskeino. Ihmisille tulisi antaa runsaasti tietoa tulevista mahdollisuuksista. (Kotter 1996,37-39.)

Se, miten muutos koetaan, on riippuvainen monesta tekijästä. Ihmiset tulkitsevat muutoksen usein uhkana tai mahdollisuutena. Muutos voidaan kokea uhaksi, koska suurin osa ihmisistä on turvallisuushakuisia, uusien asioiden omaksuminen koetaan haasteelliseksi, ihmisillä ei ole kokemusta muutoksista, aikaisemmista muutoksista on huonoja kokemuksia tai suurella osalla ihmisistä on ” olen vai töissä täällä ” - asenne. (Erämetsä 2003,19.) Muutos vastaavasti voidaan kokea hyväksi, kun se helpottaa niin sanottujen hyvien ihmisten työtä ja oikeanlaista tekemistä. Lähtökohtaisesti voidaan todeta, että muutos on hyvä, kun se on välttämätön. Toisaalta on eri asia miltä muutos tuntuu. ”Hyvä” muutoskin voi muuttua pahaksi, jos se viedään väärin läpi eli muutos epäonnistuu. (Erämetsä 2003,21.)

Kriisit herättävät ihmisissä tunnetta muutoksen välttämättömyydestä. Muuttuvassa maailmassa ei kannata kuitenkaan jäädä odottamaan mahdollisen uhkan toteutumista. Yhtäkkisen uhkan toteutuminen mitä todennäköisimmin aiheuttaisi vahinkoa. Tärkeää nimenomaan on herättää huomiota. Ihmisten huomion herättäminen hyvinä aikoina ei ole helppoa. Keinotekoisia kriisejä voidaan käyttää huomion herättämisessä. Oikean kriisin avulla muutos on kuitenkin helpompi toteuttaa kuin keinotekoisena. On tärkeää saada ihmiset huomaamaan tilanteen mahdollisuudet ja riskit aiheuttamatta suuria tappioita. (Kotter 1996,39-41.)

Keskijohdon ja esimiehen asemalla on merkitystä. Merkitys korostuu erityisesti viestinnällisesti. Heidän täytyy viestiä alaisilleen, että muutos on välttämätön, ja muutoksen visio on myytävä heille. Usein ylimmällä johdolla on suurin merkitys, mutta myös keksijohdolla tai alemman tason rohkealla esimiehellä on mahdollisuus vaikuttaa positiivisesti muutoksen edistämiseksi. (Kotter 1996,41.) Myös Surakka ja Laine (2011,142) uskovat esimiehen roolin tärkeyteen viestinnässä. Perusteltu, kiinnostava ja ymmärrettävä viesti on vaikuttava (Surakka & Laine 2011, 142). Muutoksessa koetaan usein tärkeäksi se, että esimiehet ja johtajat uskovat muutokseen aidosti. Ensimmäinen muutosvaihe jää usein yrityksiltä huomioimatta, koska liiallista tyytyväisyyttä vastaan tehtävät hyökkäykset aiheuttavat levottomuutta. Yritykselle saattaa tulla kiusaus ohittaa ensimmäinen vaihe, ja siirtyä suoraan esimerkiksi toiseen vaiheeseen perustamaan projektitiimiä. Tämä johtaa usein muutoshaluttomuuteen liittyviin ongelmiin. Toiseen vaiheeseen siirryttäessä kannattaa varmistaa kuuntelemalla ja keskustelemalla kollegoiden ja ulkopuolisten kanssa, onko muutoksen kiireellisyys ja välttämättömyys ymmärretty. (Kotter 1996,42-43.)

### 3.3 Muutosprojektitiimin muodostaminen

Toimivan projektitiimin perustaminen kuuluu jokaiseen uudistamiseen tähtäävään projektin alkuvaiheisiin (Kotter 1996,46). Muutosprojektin asettajan on määriteltävä aikataulu, se mitä on tehtävä ja paljon voimavaroja on käytettävissä. Projektisuunnitelma on projektin johtamisen ja hallinnan edellytys. (Ruuska 2005, 33-34.) Organisaatio tai yksikkö asettaa muutosprojektin ja edellyttää sen valmistuvan sovituissa aikataulussa ja sovituilla tavalla (Ruuska 2005, 41). Muutoksen sisältöä ja toteutustapaa ei tulisi eritellä. Muutoksen suunnitteluun, mahdollistamiseen ja johtamiseen tulee resursoida lähes yhtä paljon aikaa kuin lopputuloksen suunnitteluun. (Erämetsä 2003,14.)

Muutosprojektia ohjaavan tiimin nopeaan määrittelyyn tarvitaan vahva muutostahto. Kun näin on, kyetään kokoamaan sitoutunut ja vahva ohjaava tiimi muutokselle. Hyvällä ohjaavalla tiimillä varmistetaan muutoshankkeen toteutuminen siitä huolimatta, vaikka ohjaava projektitiimi olisi ylityöllistetty muutoksen alussa. (Kotter 2009, 11.) Muutoshankkeissa tarvitaan aina vahvaa ohjaavaa tiimiä. Tiimin jäsenten tulee tukea ja ymmärtää toisiaan, sekä luottaa toisiinsa. (Kotter 1996,45.) Luottamuksella on tärkeä merkitys, ja sitä tulee kehittää huolellisesti suunnitelluilla tapaamisilla yrityksen ulkopuolella, keskusteluilla ja yhteisellä toiminnalla. Ohjaava projektitiimi, joka pystyy toteuttamaan muutoksen, edellyttää sitä, että etsitään oikeat ihmiset, joilla on oikeat ominaisuudet. On myös löydettävä yhteinen järkeenkäypä ja sydämeen vetoava päämäärä. (Kotter 1996,57.) Tehokkaan ohjaavan projektitiimin koko riippuu organisaation koosta. Usein muutosta on käynnistämässä kuitenkin muutamia ihmisiä. Menestyvien muutoshankkeiden tiimeissä pienyrityksissä ja suurten yritysten yksiköissä on yleensä puolenkymmentä jäsentä. (Kotter 1996,52.) Oikeiden tiiminjäsenten löytäminen on tärkeää (Kotter 1996,51).

Ohjaavalta projektitiimiltä vaaditaan ehdotonta sitoutuneisuutta ja innostuneisuutta (Erämetsä 2003,220). Kotterin (1996,51) mukaan tehokkaassa ohjaavassa projektitiimissä on neljä ominaispiirrettä; asemaan perustuva valta, asiantuntemus, uskottavuus ja johtajuus. Tiimissä tulee olla tarpeeksi avainhenkilöitä, jottei ulkopuolelta pystytä jarruttelemaan projektia. Asiantuntemuksen taustalla tulisi olla esimerkiksi kokemusta tai tietty kansallisuus, jotta päätöksiä voidaan perustella riittävän hyvin. Uskottavuus voi olla luotu esimerkiksi työntekijän hyvällä maineella, jotta kyseisen henkilön kannanottoihin voidaan suhtautua vakavasti. Johtajuus puolestaan pitää pätevyyden siitä, että muutosta viedään eteenpäin. Erityisesti viimeiseksi mainittua ominaisuutta arvostetaan, ja sillä on tärkeä rooli: on osattava johtaa sekä ihmisiä, että asioita. (Kotter 1996,51.) Parhaassa tapauksessa muutoksen seuranta- ja suunnit-

teluryhmään kuuluu ylintä johtoa, erilaisiin rooleihin valittuja henkilöitä ja henkilöstöjohtoa. Joskus tarvitaan yrityksen ulkopuolisia konsultteja. (Erämetsä 2003,220.)

Johtajien oman roolin epäselvyys johtaa usein ongelmiin muutoksessa (Paton ym. 2000, 36). Muutosasiat jäävät johtamatta, kun ei ole olemassa mittareita, aikatauluja tai vastuita. Yhdenkin puuttuminen voi vaikuttaa huomattavasti (Erämetsä 2003,40). Erämetsä (2003,35) korostaakin, että valmistautumattomuus on myös yksi tyypillisin este, hidaste ja haaste yrittäjämaailman muutoksissa. Myös Ruuska (2005,46) on huomionnut muutoksen suunnittelemattomuuden ongelmat. Huono suunnittelu vaikeuttaa projektiryhmän työtä saada muutostehtävät hoidettua. Suunnitelmat ovat edellytys onnistumiselle. Yleisimpiä suunnitteluvirheitä ovat aikatauluarviot, työmääräarviot, henkilöstön käytettävyyden arviointivirheet, henkilöstön kokemuksen huomiotta jättäminen ja riippuvuuksien unohtaminen. (Ruuska 2005, 46.)

Muutosta ei tueta myöskään tiiminjäsenten piirteillä, jotka luovat esimerkiksi epäluottamusta. Liika itsevarmuus saa myös muut tuntemaan niin, että heidän ajatuksilleen ei ole tilaa. Hyvien johtajien tulee tunnistaa omat heikkoutensa ja arvostaa muiden vahvuuksia. Projektitiimin jäsenten tulee olla kiinnostuneita tiimin jäsenyydestä. Vaikutusvaltaisten henkilöiden jäsenyys tai ulkopuolelle jättämisellä voi olla suuri merkitys, oli kyseisen henkilön kanta muutokseen mikä tahansa. (Kotter 1996,52-53.) Kun oikeilla ihmisillä on oikea päämäärä, voi projektitiimi olla vahva. Tällöin voidaan vastustaa muutoshaluttomuuden voimia ja kyetään suorittamaan prosessin eri vaiheet. Nyt ja lähitulevaisuudessa yhä useampi organisaatio pyrkii uudistumaan. Jos tiimi ei ole toimiva, voi muutos epäonnistua, ja siitä voi aiheutua myös vahinkoa. (Kotter 1996,57-58.)

### 3.4 Muutoksen visio ja strategia

Muutoksessa organisaatiolla on oltava yhteinen visio muutoksesta, selkeä toiminta-ajatus, päämäärät ja strategia (Pitkänen 2007, 93). Visio on yksi osa laajempaa järjestelmää, johon kuuluu strategia, suunnitelmat ja budjetit. Visio vetoaa järkeen ja tunteisiin, strategia kuvaa vision saavuttamiskeinot, suunnitelmat ovat yksityiskohtaisia aikataulutettuja strategiaan tähtääviä toimenpiteitä ja budjetit puolestaan rahamääräisiä ennustesuunnitelmia ja tavoitteita. (Kotter 1996,62.) Visio on tulevaisuuden kuva, jonka eteen muutoksessa tulee ponnistella. Vision tulee koordinoita nopeasti ja tehokkaasti ihmisten toimenpiteitä eri yksiköissä (Kotter 1996,60.) Muutoksen vision tulee selkeyttää muutoksen yleistä suuntaa, mikä yksinkertaistaa monia muita päätöksiä, joita joudutaan tekemään. (Kotter 1996,62.) Myös Erämetsän (2013, 166) mukaan visiolla selkeytetään muutoksen suuntaa ja kannustetaan ihmisiä toimimaan halutulla oikealla muutoksen myönteisellä tavalla. Sillä pystytään myös koordinoimaan toiminta tehokkaaksi. Kotter (1996, 60) on samaa mieltä siitä, että vision tulee kannustaa ihmisiä te-

kemään oikeasuuntaisia päätöksiä ja toimenpiteitä. Visio kannustaa ihmisiä myös toimenpiteisiin, jotka eivät ole lyhyellä aikavälillä heidän etujensa mukaisia. Se rohkaisee välttämättömiin uhrauksiin, joista seuraa lopulta hyvää. Hyvä visio luo toivoa, ja on siksi kuitenkin kannustava. Vision avulla työntekijät toimivat itsenäisesti oikeasuuntaisesti, eikä tukea tarvita jatkuvasti esimerkiksi esimieheltä tai useista kokouksista. Visioon sisältyy vastaukset siitä, miksi maailma muuttuu, ja miksi muutos on välttämätön ja mihin on välttämätöntä pyrkiä. Tämä tukee erityisesti päätöksenteossa. (Kotter 1996,62)

Vision tulee olla toimiakseen ja motivoidakseen selkeä ja tiivis, niin, että se on helppo ymmärtää. Sen tulee olla myös innostava, jotta ihmiset haluavat ymmärtää tai ajatella asiaa. (Erämetsän 2003,169.) Vision tulee olla realistinen ja rehellinen, se ei saa luvata liikoja. Sen tulee olla suuntaa-antava ja kuvata mikä toiminnassa muuttuu. Vision täytyy myös jossain määrin seistä joidenkin mittareiden pohjalla. Siinä täytyy olla sekä kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tavoite, ei vain jompaakumpaa. Visio ja strategia tulee myös muotoilla kulttuuriin sidotuksi niin, että muutos tehdään kulttuurin ehdoilla. Vision ja strategian tulee perustua olemassa olevaan, mutta lisätä siihen hieman tavoitteellisuutta. (Erämetsä 2003,171-170.) Myös Lecklinin (2006, 37) mukaan vision on oltava innostava, motivoiva, kertoa tulevaisuuden kuva ja näkemys sekä antaa mielekkyyttä työlle. Lecklin (2006, 37) mainitsee visioista myös, että visiota voidaan muokata tai sen voi kokonaan vaihtaa tarpeen tullen. Kotterin (1996, 63) mukaan tehokkaan vision tunnuspiirteisiin kuuluu, että se on kuviteltavissa, haluttavissa, toteutettavissa, hyvin rajattu, joustava ja viestittävässä oleva. Sen tulee kertoa miltä tulevaisuus näyttää, sen tulee vedota työntekijöihin ja muuhun sidosryhmään sekä sen tulee sisältää realistisia tavoitteita, jotka ovat mahdollista saavuttaa. On tärkeää myös, että se on rajattu selkeästi päätösten tekoa varten ja siitä tulee olla helppoa kertoa muille. (Kotterin 1996, 63.)

Tehokkaan vision laatiminen alkaa yhden ihmisen laatimalla lausunnolla, joka usein heijastaa kirjoittajansa näkemyksiä ja toiveita. Ohjaavan tiimin asema on muokata luonnosta jonkin ajan kuluessa. Tiimityöllä on merkitystä. Tarvitaan analyttistä ajattelua sekä runsaasti unelmointia. Arvojen tulisi olla samat johtajien ajatusmaailman kanssa. Vision luomisprosessissa on kysyttävä keitä olemme ja mistä välitämme. Vision laatiminen on pitkäkestoinen prosessi, joka vie aikataulullisesti aikaa. Lopputuloksena tästä prosessista syntyy kuitenkin tulevaisuuden kuva, jolla on tehokkaan vision tunnuspiirteet. (Kotter 1996,66-72.) Muutosta voidaan tukea oikeanlaisella johtamisella; auktoritaarisilla käskyillä ja mikrojohtamisella, mutta visio on ainut keino murtaa tilanne, ja edesauttaa uudistumisen toetutumista. Visio on merkittävä johtajuuden perusta. (Kotter 1996,60.) Paton ym. (2000, 187) korostavat sitä, että muutoksen valmistelussa on tärkeää suunnitella, mitä muutos sisältää organisaatiossa ja myös sen, keihin se vaikuttaa. Patonin ym. (2000, 36) mukaan muutosvision puuttuminen saattaa johtaa epäselvyyksiin muutoksesta.

Strategialla on myös merkitystä, koska se selkeyttää suuntaa. Ihmiset ovat usein eri mieltä tai epävarmoja suunnasta, johon muutos pyrkii (Kotter 1996,62). Surakka ym. (2011, 37) kiinnittävät huomiota myös siihen, että työntekijät ovat kuitenkin kykeneviä sitoutumaan myös ikäviin töihin, kunhan ymmärtävät niiden merkityksen ja arvon. Strategiaa voidaan hyödyntää luomaan aitoa muutostahtoa. Henkilöstölle tulee kertoa tosiasiat. Samalla on tärkeää osoittaa uusia tavoitteita ja tarpeita. Tällä tavoin saadaan henkilöstö vakuuttuneiksi, mutta vielä tulee voittaa tunteet ja sydämet puolelleen riittävän muutostahdon saavuttamiseksi. Strategialla on tärkeintä saada luotua riittävä muutostahto ja tekemiseen painostava ilmapiiri. (Kotter 2009, 42.) Strategian avulla ohjaava tiimi löytää keinot ongelmien selvittämiseksi, vaikka tilanne olisi epävarma eikä strategioita olisi helppo määritellä aluksi. Prosessien avulla vahva ohjaava tiimi saa selville myös oikeanlaisen vision. (Kotter 2009, 11.) Erämetsän (2003, 167) mukaan visio ja oikea strategiakaan ei ole vastaus kaikkiin ongelmiin. Visiota ja strategiaa miettiessä tulisi myös miettiä nykytilannetta, selkeää tulevaisuuden tahtotilaa ja välietappeja, miten siihen päästään.

### 3.5 Muutosviestintä

Visiosta ja strategiasta viestiminen on luontaista muutostahdon omaavalla projektitiimille. Strategiasta ja visiosta viestiminen on toteutettava intensiivisesti ja jatkuvasti oikeille henkilöille. Viestinnän tarkoituksena on sitouttaa oikeat henkilöt ja saada heidät sitouttamaan sekä jakamaan muutostahtoa muissa yksiköissä. (Kotter 2009, 11.) Visiosta viestiminen on kuitenkin usein yrityksissä ihan liian vähäistä, tai viestintä, ja sen viestit ovat epäjohtomukaisia. Viestintä voi epäonnistua esimerkiksi sen takia, että viestin taustalla ei ole ihmisiä, jotka itse uskovat visioon. Ongelmana on usein myös huono viestiminen, vaikka viestitäänkin usein. Viestinnän ongelmat voivat hyvinkin usein johtua muutoshankkeen kolmen ensimmäisen vaiheen epäonnistumisesta. Jos esimerkiksi visio on huono, on sitä hankala myydä viestien. Toisaalta vaikka ensimmäiset kolme vaihetta olisikin suoritettu hyvin, viestintä on jo itsessään haastava tehtävä. Se, että monet ihmiset saadaan hyväksymään uusi visio, on jo itsessään työlästä. Visioista viestimisen koetaan olevan hankalaa erityisesti niille, jotka ovat tottuneet asioiden johtamiseen. (Kotter 1996,73-74.)

Toimiva kommunikaatio hälventää turvattomuutta, pelkoja ja epävarmuutta. Se luo myös yhteenkuuluvuuden tunnetta ja lisää ymmärrystä siitä, mitä tehdään. Se parantaa luottamusta ja mahdollistaa muutoksen nopeuden. Toimiva kommunikaatio opettaa ja valmentaa. (Erämetsä 2003,65.) Kotter (1996, 75) kertoo, että viestinnän epäonnistumisen syyksi voidaan usein katsoa, että alempien tasojen työntekijöillä ei ole kykyä ymmärtää muutoksen tärkeyttä, tai että, muutosvastarinta on niin suurta, että ei pystytty hyväksymään viestejä muutoksesta. Muutosviestintä jää tällöin muun viestinnän jalkoihin. Erämetsän (2003, 38) mukaan

viestinnässä voidaan epäonnistua jos kommunikointi on yksisuuntaista tai viestintä unohdetaan kokonaan.

Patonin ym. (2000, 36) mukaan kommunikaation on tapahduttava projektitiimin sisällä ja ulkopuolella. Erämetsä (2003, 250-252) korostaa, että muutoksesta viestimisen tulee olla jatkuvaa, ja toisto on oleellista. Myös Kotter (1996, 79-80) korostaa, että kun ihmiset kuulevat saman viestin eri suunnilta, he todennäköisesti muistavat sen paremmin. Tehokkaan viestinnän taustalla on aina toistoa. Tässä viestitulvaisessa maailmassa ihmiset joutuvat keskittymään moniin viesteihin, joten toistolla on merkitystä. Toisto on tehokas tapa juurruttaa asiat mieleen. Erämetsän (2003, 250-252) mukaan viestin pitää olla kuitenkin luova, ettei sitä kuitenkaan koeta hokemaksi. Kaksisuuntainen viestintä on aina tehokkaampaa kuin yksisuuntainen (Kotter 1996,76). Yksisuuntainen viestintä usein johtaa siihen, että viestin vastaanottaja kokee itsensä mitättömäksi. Myöskään aina palautteenantomahdollisuutta ei anneta, mikä tukee ajatusta mitättömyydestä. (Kotter 1996,84-85.) Myös Erämetsä (2003, 237) korostaa sitä, että palautteen antaminen on merkittävää, kun kyse on toiminnan kehityksestä ja muutoksesta. Positiivinen palaute vahvistaa, rakentava palaute puolestaan ohjaa virheiden korjaamiseen (Erämetsä 2003,238). Kaksisuuntaisten keskustelujen tarkoitus on auttaa ihmisiä löytämään vastauksia kysymyksiin, joita muutoksen aikana saattaa ilmetä. Usein projektitiimeissä kuitenkin saatetaan ajatella, että kaksisuuntainen viestintä tulee tuplasti kalliimmaksi. Kaksisuuntaisen viestinnän varjopuoli on myös juuri siinä, että palaute saattaa paljastaa yrityksen olevan väärällä tiellä. Ylpeyden nieleminen ja totuuden kuuleminen on kuitenkin pidemmän päälle tuottavampaa. (Kotter 1996,84-85.) Pitkäsen (2007, 93) mukaan johdon ja henkilöstön aktiivinen vuorovaikutus ja yhteistyö ovat tärkeä osa muutoksen onnistumista.

Viestin tulee olla selkeä ja sisältää kirkas ydin. Teoista kannattaa viestiä, siitä missä on onnistuttu ja mitä asioita on tehty muutoksen läpiviemiseksi. Kuuntelun merkitys on suurin, täytyy olla valmis kuulemaan useasti myös samat epäilykset muutoksesta. Kommunikointia ei tule lopettaa liian aikaisin, kun luullaan, että kaikki on ”valmista”. Asian tärkeys laimenee kommunikoinnin vähentyessä. Uuden toimintatavan mittaaminen on tehokasta viestintää ja kommunikointia. (Erämetsän 2003, 250-252.) Tehokas viestintä vaatii perustekijöitä. Yksinkertaisuus on tärkeää, jotta asiat tulevat ymmärretyksi (Kotter 1996,76). Surakka ym. (2011,142) vetoavat vaikuttamisen tärkeydessä antiikin puhujamestareihin, joiden perustana oli puheissaan luoda looginen asiasisältö argumentein, herättää tunteita ja luoda myönteinen kuva puhujasta. Kotterin (199, 76) mukaan ammattislangi on karsittava viestinnästä. Turhan hankala ja kömpelö viestintä voi käydä kalliiksi. Helppoa ja selkokieltä sisältävä viesti voidaan lähettää monelle erilaiselle ihmiselle ja eri yhteisöille. (Kotter 1996,77.) Viestinnässä tulisi miettiä viestin vastaanottajaa. On tärkeää huomioida viestin ymmärrettävyys. Viestin sävy on tärkeä ymmärrettävyyden kannalta, ettei siitä esimerkiksi loukkaannuta. Viestinnän tulisi olla kaksisuuntaista ja vastaanottajalle pitäisi antaa mahdollisuus antaa palautetta. Epävarmuuksista

ja peloista on saatava antaa palautetta johtajille. Viestinnän on oltava jatkuvaa ja johdonmukaista. (Paton ym. 2000, 45-46.) Ruuska (2005, 98) kuvailee, että informatiivinen viestintä tarkoittaa lähettäjälle sitä, että viesti välittyy vastaanottajalle tarkoitetulla tavalla ja, että se tuottaa odotetun reaktion. Viestinnäntapahtuma ja viestintätilanne vaikuttavat viestimuodon valintaan. Henkilökohtaista viestintää tarvitaan esimerkiksi käyttäytymisen ja asenteiden muuttamiseen. (Ruuska 2005, 100.)

Vertaiskuvia, vertauksia ja esimerkkejä on hyvä käyttää viestinnässä, koska ne kertovat enemmän kuin tuhat sanaa (Kotter 1996,76). Vertauskuvissa on hyvä kuitenkin muistaa asiat, jotka sopivat kuulijoiden arvomaailmaa (Kotter 1996,79). Useilla viestintäkanavilla olisi suotavaa viestiä, suurissa ja pienissä kokouksissa, muistioissa ja vaikka tiedotuslehdissä. Sekä virallinen että epävirallinen vuorovaikutus ovat tärkeitä. (Kotter 1996,76.) Ruuska (2005, 96) korostaa face-to-face - viestintää. Hänen mielestään face-to-viestintä on yksi tehokkaimpia viestinnänmuotoja, ja sitä suositellaan, kun viestin tarkoituksena on esimerkiksi ihmisten sitouttamisen parantaminen. Esimerkin voimalla on myös merkitystä. Se, että avainhenkilöt toimivat vision vastaisesti, ei tue viestinnän haluttua sanomaa. Jos puolestaan näennäisiä risiiriitoja ei selvitetä, se vie viestinnän uskottavuuden. (Ruuska 2005, 96.)

### 3.6 Henkilöstön valtuuttaminen

Hyvä johtaja on sellainen, joka valmistelee työntekijät siihen, mitä tulee tehdä, ja kertoo mitä heiltä odotetaan, mutta myös luottaa siihen, että työntekijät ottavat asiasta itse vastuuta (Ekberg 2010,39). Myös Patonin ym. (2000, 37) mukaan muutoksessa on tärkeää rohkaista osallistuvuutta ja jakaa vastuuta henkilöstölle. Ihmisille täytyy antaa enemmän valtaa. Organisaatiolta edellytetään muutoksia ympäristön muuttuessa. Ihmisten myötävaikutus on tärkeää, ja ilman sitä tapahtuu harvoin mittavia sisäisiä uudistuksia. Ilman valtuuksia henkilöstön on vaikea myötävaikuttaa. Tämän takia vastuun ja valtuuksien antaminen henkilöstölle on tärkeää. Neljän ensimmäisen vaiheen läpikäynti auttaa jo paljon valtuuksien jakamista. Selkeästä visiosta ja hyvästä viestinnästä huolimatta muutoksen edessä saattaa olla useita esteitä. Tämän vaiheen tavoite on jakaa valtuuksia ja vastuuta mahdollisimman laajalle henkilöstöjoukolle, ja sen avulla poistaa esteitä muutosvision edeltä. (Kotter 1996, 87.) On tärkeää poistaa esteet muutoksen edeltä, jotta myös visio saataisiin toteutettua. Esteiden poistaminen on tärkeää, vaikka se olisikin joissain tilanteissa haastavaa. Ohjaavatiimi, jota ohjaa muutoshalu, on valmis jakamaan henkilöstölle tarvittavaa päätösvaltaa ja vaikutusmahdollisuuksia. (Kotter 2009, 11.)

Uudistushankkeille organisaation rakenne ei ole usein alkuvaiheissa este. Muutoksessa kuitenkin joskus käy niin, että henkilöstön vähäinen valtuuttaminen tekee rakenteesta esteen muu-



tokselle. Visiot epäonnistuvat usein siksi, että muutoksia haittaavia organisaatorakenteita ei muuteta. Toisissa tapauksissa muutos epäonnistuu siksi, että rivityöntekijöille annetaan vastuuta ja organisaation tasot aiheuttavat vastuun keskittymisen liaksi keskijohtoon. Keskijohto saattaa estää työntekijöiden yritykset toteuttaa visiota. Tällöin usein työntekijät lopettavat uuden vision toteuttamisen ja palaavat entisiin tuttuihin toimintatapoihin. Työntekijät saattavat turhautua muutokseen, jos rakenteellisia esteitä ei huomioda ja poisteta ajoissa. Tällaisessa tilanteessa on tuhlatu paljon energiaa, jota tarvittaisiin uuden rakenteen hyödyntämiseen vision toteuttamiseksi. Näin käy usein, kun on totuttu vanhaan ja tuttuun organisaatorakenteeseen. Toisaalta työntekijät ovat panostaneet vanhaan rakenteeseen paljon aikaa ja lojaaliuutta ja pelkäävät uuden rakenteen vaikutusta omaan uraansa. On myös mahdollista, että johto ei halua taistella kollegoidensa kanssa. Muutoksesta ei välttämättä olla samaa mieltä, ja sekin saattaa vaikuttaa työntekijöiden turhautumiseen. (Kotter 1996, 91.)

Muutokset vaativat ihmisiä. Ne joko toteutuvat tai epäonnistuvat, mutta pääroolissa on aina ihmisiä. Tällöin tärkeää on huomata vuorovaikutuksen merkitys. Valmentaminen, esimiettyö, palautteen antaminen ja vaikuttaminen ovat avainroolissa. (Erämetsä 2003,37.) Motivoinnin ja johtamisen on tapahduttava kaikille muutosta koskeville henkilöille (Paton ym. 2000, 36). Esimiettyö on esimerkillä vaikuttamista, ja se on käytännönläheinen tapa johtaa, eikä se vaa-di kalenterista erillistä aikaa (Surakka ym. 2011, 142). Koulutus on myös hyvä tapa vaikuttaa muutoksessa. Sen on kuitenkin oltava oikeanlaista, riittävää ja sijoittua oikeaan aikaan. Muutamana päivän valmennuksella ei voida olettaa henkilöstön unohtavan ja luopuvan vuosien varrella opituista tavoista. Pelkkien teknisten taitojen opetus ei ole riittävää, vaan on tärkeää opettaa asenteita ja sosiaalisia taitoja, joiden avulla uusista järjestelmistä saadaan toimivia. Uuden työn alkaessa on tärkeää kouluttaa henkilöstöä ja seurata samalla heidän edistystä. (Kotter 1996, 92.) Kestin (2010,39) esittelemän Pareto-säännön mukaan työyhteisöryhmistä 20 prosenttia kykenee kehittymään omatoimisesti, kun taas 80 prosenttia tarvitsee tukea. Koulutus tuo nimenomaan esille kehittämistarpeita (Kesti 2010,150). Seuraamalla henkilöstön edistystä varmistetaan henkilöstön saavan apua ongelmien ratkaisuisissa työssään. Näissä asioissa usein mennään pieleen muutosta tehtäessä. On tärkeää harkita perusteellisesti mitä uusia taitoja, asenteita ja toimintamalleja muutos edellyttää. Jos näitä ei ymmärretä, ei voida suunnitella riittävää koulutustakaan henkilöstölle. Joissain tilanteissa myös organisaation resurssit saattavat tulla vastaan koulutusta järjestettäessä. Asenteita koskeva valmennus on tärkeää muutoksessa. Valmennus on hyvä työväline, kun henkilöstölle annetaan uusia kokemuksia valtuuksista. Kaikissa muutoksissa ei ole tarvittavaa käyttää suuria budjetteja koulutukseen, sillä koko henkilöstön ei ole välttämättä olennaista oppia kaikkia uusia asenteita, toimintamalleja ja taitoja. Valmennuksella saatetaan myös aiheuttaa valtuuksien jakamiseen negatiivisia kuvia, kuten ”toimikaa näin”. Valmennuksen on oltava oikeanlainen kokemus, eikä kannata aliarvioida henkilöstön kykyä oppia. (Kotter 1996, 92.)

Hiipunut mielenkiinto aiheuttaa vaikeuksia muutosprojektille. Johdon tuen katoaminen ajatuttaa projektin usein vaikeuksiin ja hankaloittaa sen läpivientiä. (Ruuska 2005, 41.) Tyypillistä voi olla esimerkiksi juuri se, että johto pitäytyy itse vanhassa, mutta vaatii muilta muutosta (Erämetsä 2003,38). Tähän sopii myös esittää Takalan (2001, 43 ) havainto siitä, että karismaattiset johtajat esittävät asiansa näin: ”tehkää niin kuin minä teen, älkää niin kuin vain sanon”, jossa korostuukin juuri esimiehen esimerkin tärkeys. On selvää, että jos yksi työyhteisössä ei suorita velvollisuuksia, työteho laskee, mutta ei vain hänen osallaan. Myös muiden motivaatio laskee samalla. Moni kyseenalaistaa tilanteen niin, että miksi pitäisi itse raataa, kun muutkaan eivät. (Surakka & Laine 2011, 181.)

Muutokseen haluton esimies saa helposti muun henkilöstön tai osan siitä myös muutosta vastaan (Kotter 1996, 96). Myös Erämetsä (2003, 38) toteaa, että jos esimiestasoa ei sitouteta muutokseen tai vuorovaikutus tasojen välillä on heikkoa, voi se tuottaa ongelmia muutoksen läpiviemisessä. Vastahakoinen esimies saattaa olla vain tottunut työskentelemään tietynlaisella tavalla. Esimiehen asenteen muuttaminen muutosta kohtaan on usein hankalaa sen takia, että heidän johtamistyyliinsä koostuu useista tavoista, jotka tulisi muuttaa. Jos tämän kaltaisia esimiehiä on paljon ja heillä on valtaa, he saattavat aiheuttaa muutoksen epäonnistumisen. Hankalien esimiesten toimintaan tulisi puuttua, mutta se saattaa olla vaikeaa, koska heidät saatetaan kokea kelvottomiksi muutostyöhön, mutta kuitenkin heitä ei haluta siirtää toisiin tehtäviin. Hankalien esimiesten kohdalla paras tapa on rehellinen keskustelu, jossa käydään läpi muun muassa tavoitteet, visio, aikataulu ja mitä tarvitsee tapahtua. Rehellisen keskustelun esteenä ovat usein poliittiset näkökohdat, syyllisyys ja pelko lyhyen aikavälin onnistumisista. Puuttuminen hankalien esimiesten käytökseen on järkevää jo heti muutoksen alussa. Hankalat esimiehet vähentävät muun henkilöstön motivaatiota muutokseen näyttämällä esimerkkiä, jossa he toimivat samalla tavalla kuin ennen. (Kotter 1996, 96-98.) Myös Kesti (2010,68) on huomannut esimiehen sekä ryhmän toiminnan merkityksen työn motivaatioon. Työntekijät peilaavat jatkuvasti esimiehen toimintaa. Innostunut esimies saa ryhmän innostumaan, mutta toisaalta esimies ja ryhmä voivat vaikuttaa myös haitallisten ilmaisujen kautta kehittymiseen negatiivisesti. Esimerkiksi uuden tietojärjestelmän käytössä esille saatetaan nostaa useammin sen negatiiviset puolet kuin sen hyödyt, vaikka hyötyjä olisikin laskennallisesti enemmän. Ihmisillä on tapana verbaalisesti tuottaa ilmaisuja, jotka saavat työkaverin tai esimiehen myönteisen hyväksynnän. (Kesti 2010,68.) Suurin osa ihmisistä myötäilee kuitenkin kollektiivista ryhmän yleistä mielipidettä (Kesti 2010,80).

Organisaation oikeanlaisella rakenteella, valmennuksella, järjestelmillä ja esimiehillä organisaatiot voivat hyödyntää näiden toimintaa suoritusten parantamiseen. On tärkeää, että nämä oikeanlaiset osa-alueet tukeutuvat toiminnassaan uuteen visioon. Parhaassa tilanteessa organisaatiot voivat hyödyntää useiden ihmisten taitoja, jotka tuovat muutokseen tarvittavia ihmisten johtamisen osaamista. (Kotter 1996, 99.) Takala (2002, 43) kuvaa myös, että Ihmisten

johtaminen on tärkeimpiä ilmiöitä, mitä organisaatioissa ilmenee. Ihmisten johtamisessa on kyse nimenomaan siitä, että ihmiset johdetaan sitoutumaan tunteella. Mittavassa muutoksessa ei voida heti muuttaa kaikkea resurssien rajallisuuden takia. Organisaation kulttuuriin liittyviä esteitä ei kyetä poistamaan ennen muutoksen loppua. Esteiden poistoa ennen on tärkeää tehdä selväksi työsuoritusten parantuminen. Tärkeintä on muuttaa järjestelmiä. Epäjohdonmukaisuuksien muuttaminen nykyisten järjestelmien ja uuden vision väliltä aiheuttaa muutoksen epäonnistumisen. Lyhyen aikavälin onnistumisten avulla ohjaava tiimi saa valtaa toteuttaa suurempia muutoksia. Uuden vision ja järjestelmiin sidoksissa olevien prosessien ja hankkeiden väliset ristiriidat on poistettava välittömästi, jos niitä on. Asioiden huomiotta jättäminen saattaa heikentää muutosten toteuttamismahdollisuuksia ja viedä henkilöstön toimintavaltuudet. Henkilöstöhallinnan ammattilaisten apua tarvitaan kehittämään henkilöstön johtamistaitoja. Heidän avulla järjestelmiä voidaan muuttaa uuden vision mukaisiksi. (Kotter 1996, 95-96.)

### 3.7 Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen

Lyhyen aikavälin muutokset auttavat sopeutumaan suurempiin muutoksiin (Johnson 2003, 66). Lyhyen aikavälin onnistumiseen tulee siis kiinnittää riittävästi huomiota. Lyhyen aikavälin onnistumisilla pystytään näyttämään organisaatiolle, että muutos etenee ja toimii, vaikka ei ole vielä suuria paranemisen merkkejä. Lyhyen aikavälin muutoksilla saadaan myös tarvittavaa uskottavuutta, joiden avulla voidaan jatkaa muutosta. Näiden muutoksien avulla saadaan jopa epäilijätkin muutoksen kannalle. (Kotter 1996, 101-103.) Kotter (2009,11) uskoo, että lyhyen aikavälin onnistumisilla saadaan jopa muutosvastarinta hiljenemään, ja näin myös muutosvastarinnan aiheuttajat mukaan muutokseen. Ilman huomion kiinnittämistä lyhyen aikavälin muutoksiin, koko muutosprosessi on riskialtis, mutta niinkin voidaan tavoittaa suurempi muutos (Kotter 1996, 101-103). Tyypillistä muutoksessa on, että edetään liian suurin askelin, mikä voi taas johtaa ongelmiin muutoksen läpiviemisessä (Erämetsä 2003,38).

Suuren muutoksen toteuttaminen on mahdotonta ilman välittämättömiä pieniä muutoksia. Lyhyen aikavälin muutoksia saatetaan välttää, sillä jotkut uskovat niiden vaikeuttavan suuren muutoksen saavuttamista. Myös johdon heikko tuki saattaa vaikuttaa siihen, ettei välittämättömiä tuloksia huomioida riittävästi. Asioiden johtaminen keskittyy enemmän lyhyen aikavälin muutoksiin eli välittämättömiin tuloksiin, kun taas ihmisten johtaminen tulevaisuuteen eli muutokseen. Organisaatioissa on kiinnitettävä riittävästi huomiota asioiden johtamiseen eli tulosten suunnitteluun ja organisointiin, myös mittaamisjärjestelmien on oltava hyvät ja ajankohtaiset. (Kotter 1996, 107-109.) Keinotekoiset tulokset voidaan hyväksyttää ohjaavalla tiimillä, ja se vähentää riskejä. Tämän kaltaiset tulokset eivät kuitenkaan anna vahvaa pohjaa

muutoksen muille vaiheille. Muutoksen lyhyen aikavälin onnistumiset ovat yleensä aina aitoja eivätkä temppuja. (Kotter 1996, 111.)

Kokouksien pitäminen ja yhdessä toimiminen eivät ole hyviä esimerkkejä lyhyen aikavälin onnistumisista. Lyhyen aikavälin onnistumisessa on kolme asiaa: se on selvästi osa muutosta, se on tosi, eikä siitä voi väitellä, ja useat ihmiset näkevät sen. Lyhyen aikavälin onnistuminen on sitä, että aiotut suoritukset tapahtuvat sovittuun aikaan mennessä. Isoissa organisaatioissa ensimmäisiä onnistumisia halutaan nähdä puolentoista vuoden sisällä. Kuudennen vaiheen onnistumisten on näyttävä jo siinä vaiheessa kun ensimmäiset vaiheet ovat kesken. (Kotter 1996, 105.)

Lyhyen aikavälin onnistumiset auttavat muutosta kuudella tavalla. Ensimmäiseksi ne kertovat siitä, että uhraukset ovat sen arvoisia ja antavat näin muutokselle vahvistusta. Niillä organisaatio näyttää, että toiminta paranee, ja uhraukset olivat sen arvoisia. Toiseksi henkilöstöä palkitaan. Onnistumiset antavat syyn julistamiselle, pitkä stressaaminen ei ole hyvästä. Kolmanneksi ne helpottavat strategian ja vision parantelussa. Lyhyen aikavälin onnistumisilla voidaan kokeilla muutoksen visiota oikeissa olosuhteissa, mikä on arvokasta, sillä strategiaa tai visiota täytyy muokata. Nämä ongelmat voivat tulla ilmi liian myöhään, jos organisaatio ei tuota lyhyen aikavälin onnistumisia. Neljänneksi, onnistumiset tekevät vastustajien ja epäilijöiden yrityksistä merkityksettömiä. Onnistumisilla ei saada kaikkia vastustajia hiljenemään, mutta puheiden luotettavuus saadaan heikennettyä. Näin he eivät voi estellä muutosta. Lyhyen aikavälin muutokset ovat tärkeämpiä, mitä enemmän epäilijöitä muutoksella on. Viidentenä ne auttavat esimiehiä pysymään muutoksen mukana. Onnistumisilla näytetään muutoksen kannattavuus myös johtoportaalte. Kuudenneksi lyhyen aikavälin muutokset saavat koko henkilöstön muutoksen puolelle. (Kotter 1996, 105-106.)

Esimiesten panostus lyhyen aikavälin muutoksiin estää muutoshankkeen epäonnistumisen. Lyhyen aikavälin onnistumiset täytyy taata ja toteuttaa, eikä uskota vain tuuriin tai onneen. Lyhyen aikavälin muutokset eivät ole mahdollisuuksia, vaan henkilöstön täytyy organisoida ja toteuttaa suunnitelma niin, että parannukset toteutuvat. Muutoksen uskottavuuden kannalta lyhyen aikavälin muutokset ovat tärkeitä. Henkilöstöllä on tyypillisesti työtä paljon, joten näitä muutoksia ei suunnitella tarpeeksi. Kiireellisissä tilanteissa huomiota ei kiinnitetä tarpeeksi lyhyen aikavälin muutoksiin. (Kotter 1996, 107-109.) Liika kiire vaikuttaa myös siihen, että kukaan ei ehdi viedä asioita tai ihmisiä eteenpäin (Erämetsä 2003,39). Hyviä muutoksia tehdään silloin, kun ei ole kiire. Oleellista on myös huomioida se, lisääkö muutos kiireen tuntua vai sen vähentämistä. Painostava kiire on kehittymisen este. (Erämetsä 2003,84.)

Onnistumisten tavoittelemisen lisää paineita henkilöstölle. Henkilöstö saattaa joskus kokea nämä paineet kohtuuttomiksi. On kuitenkin huomattava, että nämä paineet ylläpitävät muu-

toksen tärkeyttä henkilöstön mielessä. Henkilöstö saattaa luovuttaa, jos muutosta läpikäydään pidempi aika. Jos muutoksen välttämättömyyttä vähätellään, tehtävien hoitumiseen kuluu aina vain enemmän aikaa. Paineet voivat kuitenkin joskus aiheuttaa vain uupumusta ja stressiä. Välttämättömyys ja paineet kannattaakin sitoa hyvin yhteen esimerkiksi viestimällä strategiasta ja visiosta jatkuvasti. Viestinnästä kannattaa suunnitella sellaista, että se kannustaa henkilöstöä toimimaan ja tekee paineista mielekkäitä. Motivoitumiseen suuressa muutoshankkeessa tarvitaan lisäpotkua. (Kotter 1996, 110.) On todistettu, että motivoituneet työntekijät tekevät enemmän työn eteen (Ekberg 2010,18).

Motivaatio voi olla seurausta ulkoisista ja sisäisistä tekijöistä. Ulkoisiin lasketaan muun muassa palkkaus, asema ja palaute. Sisäiset puolestaan ovat riippuvaisia itsensä toteuttamisesta. Taitojen ja tehtävien on kohdattava, jotta on hyvä tehdä töitä. Tunnustukset, arvostus ja sosiaaliset palkkiot ovat myös oleellisia viihtymisen kannalta. (Surakka ym. 2011, 34 -35.) Motivaation taustalla on henkilön käsitys siitä, mitä haluaa ja mitä pitää tehdä, toisaalta myös halu nähdä vaivaa asian eteen. Amabilen & Kramerin (2012,42-43) mukaan motivaatiolähteet voidaan jakaa kolmeen osaan: ulkoiseen motivaatioon, sisäiseen motivaatioon ja suhteelliseen tai altruistiseen motivaatioon. Ulkoinen motivaatio voi tarkoittaa palkkaa tai aikarajasta suoriutumista, joka antaa positiivisen vaikutuksen työssä suoriutumiseen. Sisäinen motivaatio syntyy siitä, että viihtyy työssä, joka palkitsee henkilökohtaisesti. Työhön sitoutuneet ihmiset tekevät myös asioita ilman niin sanottua palkintoa. Suhteellisella ja altruistisella motivaatiolla tarkoitetaan motivaatiota, jonka taustalla on tarve auttaa muita ja saada yhteys toisiin ihmisiin. Ihmiset haluavat tehdä hyvää ihmiselle tai yhteisölle, josta he välittävät. (Amabile ym. 2012,42-43.) Positiivinen sisäinen työelämä syntyy edistymisen periaatteesta kuten pienistä voitoista, etenemisestä, tavoitteiden saavuttamisesta. Se syntyy myös katalyyteistä eli selkeiden tavoitteiden asettamisesta, työssä auttamisesta, riittävän ajan tarjoamisesta, riittävien resurssien tarjoamisesta ja niin edelleen. Myös niin sanotut ravinteet ovat avainasemassa sisäisen työelämän muodostumisessa, kuten kunnioitus, tuki ja hyväksyntä. (Amabile ym. 2012,93.)

On tärkeää tiedostaa, että muutoksen läpivieminen on ihmistyötä. Määrätietoinen johtaminen, kehittäminen ja strategian läpivieminen vaatii ihmisiä. (Erämetsä 2003,86.) Ihmisiä johdettaessa on otettava huomioon asenteet, motivaatio, arvot, tunteet ja persoonallisuuden tekijät. Ihmisiä täytyy johtaa kokonaisuutena, mutta toisaalta täytyy kuunnella myös yksilöllisiä muutostunteita, ja auttaa motivoitumisessa. Tunteet ja motivoiminen täytyy huomioida muutoksessa, jossa ihmiset tekevät muutoksen. (Erämetsä 2003,87.) Myös Takala (2001, 47) toteaa, että arvot ovat väline henkilöstön sitouttamiseen organisaatioon. Työn tuloksellisuus ja laatu ovat taas täysin riippuvaisia motivaatiosta. Motivaatio on jokaisen oma, mutta esimies voi ruokkia sitä. (Surakka ym. 2011, 34.) Esimiehen tulee huomioida motivaatiotekijät. Johtamiskäyttäytymisen pitää pyrkiä myös oikeudenmukaisuuteen, johdonmukaisuuteen ja

vuorovaikutteisuuteen. (Surakka ym. 2011, 36.) Joskus työhön motivoiminen tarvitsee säännöllistä esimiehen huomiota (Surakka ym. 2011, 182).

Johtamisen ydinalueita ovat tavoitteiden saavuttamisen suunnittelu, prosessin valvominen, budjetointi, tavoitteiden määrittely ja toteuttamisen organisointi. Lyhyiden aikavälin onnistumisten saavuttaminen vaatii siis asioiden sekä ihmisten johtamista. Tasapaino on tärkeä näiden johtamisten välillä. On väärin luulla, että muutoshankkeessa on kyse vain ihmisten johtamisesta. Askeleissa on tärkeää useiden henkilöiden pätevä ja vahva ihmisten johtamistaito, mutta se ei ole yksin riittävä. Muutoksissa on tärkeää myös taloudellinen asiantuntijuus ja prosessin hallinta. Karismaattiset johtajat eivät useinkaan ole hyviä asioiden johtajia. Muutosprosessissa karisma on kuitenkin suureksi avuksi, mutta karismaattiset johtajat usein sivuuttavat muiden hyödylliset asioiden johtamistaidot, ja tämä saattaa aiheuttaa ongelmia lyhyen aikavälin onnistumisille. Seitsemännessä vaiheessa tärkeää on saada aikaan liikevoimaa ja uskottavuutta. Tämä ei kuitenkaan onnistu ilman tarvittavia ihmisten ja asioiden johtamistaitoja. Seitsemännen vaiheen kaltaisia isoja muutoksia ei saada aikaan ilman suurta etenemisen halua ja vankkaa uskottavuutta. (Kotter 1996, 111-113.)

### 3.8 Vakiinnuttaminen

Organisaation koosta huolimatta mittavat muutokset kestävät pitkän aikaa. On monia eri syitä, miksi muutos voi pysähtyä tai hidastua. (Kotter 1996, 116.) Muutoksen hidastuessa esiin tulee joukko ongelmia. Hidastuminen koettelee myös muutosjohdon uskottavuutta. Johdon uskottavuus koostuu yhteisistä pelisäännöistä sekä arvojen toimivuudesta. (Pitkänen 2007, 92.) Erämetsä (2003, 11) huomauttaa myös, että ihmiset pystyvät muuttumaan, mutta ihmiset ovat tottuneet hitaisiin muutoksiin. Äkillinen muutos saa helposti aikaan kaaoksen, paniikin, käsien pystyyn nostamisen ja vähintään hämmennyksen (Erämetsä 2003, 11). Suurimpia näistä pysähtymisen syistä kuitenkin ovat johdon uupumus, muutosagenttien lähteminen organisaatiosta ja huono onni. Lyhyen aikavälin muutoksilla saadaan ylläpidettyä liikevoimaa. Lyhyen aikavälin suuri juhliminen saattaa kadottaa henkilöstöltä muutoksen välttämättömyyden merkityksen. Henkilöstön tyytyväisyys näkyviin tuloksiin saattaa vaikuttaa siihen, että vanhaan toimintaan palataan. (Kotter 1996, 116.) Ohjaavan tiimin onkin estettävä organisaation palaamista takaisin itsetyytyväisyyden tilaan. Muutosta on pidettävä yllä niin kauan kunnes visiosta tulee todellista. (Kotter 2009, 11.)

Muutoksen ensimmäiset vaiheet saatavat sujua mallikkaasti, mutta on hyvin vaikea saada henkilöstöä puolelleen, joita muutos koskee. Organisaatio voi yrittää muutoksen aikana saada vastustajat muuttumaan tai lähtemään, mutta vastustajat useimmiten jäävät ja yrittävät mahdollisesti jopa kostaa. (Kotter 1996, 116-117.) Vuonna 2006 tehdyn amerikkalaistutkimuk-

sen mukaan työntekijät voidaan jakaa kolmeen ryhmään. Omistautujat työskentelevät intohimoisesti ja tuottavat uusia ideoita. Tähän ryhmään kuuluu 26 prosenttia työntekijöistä. 56 prosenttiin kuuluu taas niin sanottuun unissakävelijöiden ryhmään, jotka tekevät töitä ilman energiaa ja työniloa. 15 prosenttia, niin sanotut aktiiviset vastustajat, puolestaan tutkimuksessa edustivat työntekijöitä, jotka suorastaan tuhosivat yritystä. (Ekberg 2010,10.)

Muuttuminen on osa muutosta, joka on haasteellista henkilöstölle ja organisaatiolle. Muuttamisen pelko aiheuttaa muutoshaluttomuutta. Muutosvastarinnan selättäminen on haasteellista muutosjohtajalle ja yksi johtajuuden suurimmista vaikeuksista. Muutosvastarinnan selättäminen voidaan toteuttaa seuraavasti: 1. selvittämällä muutosvastarinnan lähde, 2. hankkiutumalla eroon muutosvastarinnan johtajasta, 3. tekemällä lista vastustajista, 4. hankkiutumalla eroon vastustajista, 5. antamalla luotettaville henkilöille paikat. Tämän kaltaiset keinot kuitenkin kääntyvät muutosjohtajaa vastaan. Muutoksen muuttaminen positiiviseksi voimaksi ja osaksi organisaation arkea on erittäin vaikeaa. Hyvän muutosjohtajan on osattava ottaa muutos asiallisesti, toimia roolimallina ja olla mukava sekä jämerä. (Takala 2001, 49.) Näiden asioiden lisäksi Juutin (2006, 232) mukaan on tärkeää huomioida se, että esimies olisi avoin kuulemaan myös muiden näkemyksiä. Johto saattaakin usein etäännyä, eikä ymmärrä ihmisten näkemystä muutoksesta. Johdolle tyypillistä on oikoa mutkia suoriksi, mutta muutoksen läpivieminen ei ole yksinkertaista. Johtaja ei voi jatkuvasti jalkautua alaisten kanssa samalle tasolle, mutta hänen on herkistettävä aistit havaitsemaan muutoksen aiheuttamat tunteet. (Erämetsä 2003,35-36.)

Muutoksella on aina vastustajia ja epäilijöitä (Kotter 1996, 116-117). Muutosvastarinta on luonnollista ja jossain määrin hyvä ja hyödyllinen asia. Kaikki muutokset kun eivät aina ole hyvästä. Aina johtokaan ei ole oikeassa. Muutosvastarinta voi olla niin negatiivinen, että koko organisaatio jähmettyy ja lamautuu. Terve kyseenalaistaminen ja kriittisyys muutoksissa puolestaan tukevat muutosta ja kehitystä, ja tätä voidaan hyödyntää organisaation toiminnassa. (Erämetsä 2003,98-99.) Muutosvastarintaa aiheuttavat usein tietämättömyys ja ymmärryksen puute. Voi olla myös, että muutos on kokonaan ymmärretty väärin. Epävarmuus on tyypillinen muutosvastarinnan tekijä. Pelko on myös kaiken muutosvastarinnan pohjalla, koska ihmiset pelkäävät, miten juuri heidän käy. Järkkyvä turvallisuus ja kaipuu ”vanhaan hyvään turvalliseen” aiheuttavat muutosvastarintaa. (Erämetsä 2003,194-193.) Henkilöstö saattaa pelätä muutosta sen tuomien uusien teknologisten vaikeuksien takia. Muutos muuttaa näin vanhoja tuttuja toimintatapoja ja saattaa muuttaa organisaation rakenteita. (Paton ym. 2000, 47.) Tämän lisäksi ihmiset ovat myös mukavuuden haluisia, ja laiskuus on ihmiselle luonnollista (Erämetsä 2003,195). Muutosta ei kuitenkaan Johnsonin (2003, 44-45) mukaan tarvitse pelätä, sillä pelko halvaannuttaa henkilöstön. Usein myös huomataan kuinka paljon helpompaa olisi sopeutua mahdollisimman nopeasti muutokseen, kuin olla osa muutosvastarintaa (Johnson 2003, 44-45).

Paton ym. (2000, 47) huomauttavat, että vaikka muutos olisi organisaatiossa haluttu, niin silti jollain tasolla tulee olemaan muutosvastarintaa, eikä sitä ole aina helppo huomata. Muutosvastarinta onkin tärkeä tiedostaa ja tunnistaa sen taso. Muutosvastarintaa ei voida kieltää, mutta siihen voidaan vähitellen vaikuttaa. (Erämetsä 2003, 100.) Muutoksessa täytyy kuitenkin pyrkiä nopeuttamaan muutosvastarinta-asetelma muutoksen hyväksymiseen ja muutoshalukkuuteen. Tätä ei saa tehdä liian nopeasti. Liian hidas muutos puolestaan aiheuttaa väsymystä, kun tuloksiakaan ei ole nähtävillä. (Erämetsä 2003, 99.) Lyhyen aikavälin onnistumiset ovatkin vastustajille otollinen hetki yrittää vaikuttaa negatiivisesti muutokseen. Uudet menettelytavat ovat todella hauraita ennen niiden juurruttamista ja vakiinnuttamista organisaation kulttuuriin. Etenemisen saattaa tyrehtyttää kulttuurilliset ongelmat tai toisistaan riippuvat seikat, joiden takia joidenkin osien muuttaminen on hankalaa muuttamatta kaikkea. (Kotter 1996, 116-117.)

Organisaatiot koostuvat osista, jotka ovat toisistaan riippuvaisia. Se, mitä jollain osastolla tapahtuu vaikuttaa myös muihin osastoihin. Riippuvuuden määrä vaihtelee suuresti organisaatioissa. Keskinäisen riippuvuuden lisääntyminen vaikeuttaa muutoksia, sillä muutos olisi helppo toteuttaa järjestelmissä, jotka olisivat itsenäisiä. Näiden riippuvuuksien takia muutoksen loppuun asti vieminen on rankkaa. Kokemattomuuden takia ei aina ymmärretä sitä, että järjestelmän muuttaminen on vaikeaa, koska se koostuu toisistaan riippuvista osista ja kaikkia osia on muutettava. Yhden osan muuttaminen on riippuvuuksien takia lähes mahdotonta. Usein on muutettava useita osia, ja siihen tarvitaan paljon ihmisiä. Muutoksessa, joka vaikuttaa toisistaan riippuviin osiin, on tärkeää edetä hitaasti, jotta henkilöstö saadaan ymmärtämään muutoksen tärkeys. (Kotter 1996, 119-121.) Henkilöstö tuskastuu sisäisten riippuvuuksien aiheuttamiin vaikeuksiin muutoksen toteuttamiseksi. Henkilöstön kysymyksiä voidaan kuitenkin hyödyntää siinä, että tarpeettomia riippuvuuksia voidaan poistaa muutoksen tieltä. Vanhojen tarpeettomien riippuvuuksien poistaminen auttaa myös tulevaisuuden muutoksia ja hankkeita. (Kotter 1996, 125.)

Muutoksessa tarvitaan apuna paljon ihmisiä, ja aina ei olla tietoisia muutoksen tuomista muista muutoksista. Muutos saattaa usein jakautua useammaksi projektiksi. Alkuun kuluukin paljon aikaa, ja muutoksen suuruus saattaa hämmästyttää. Hyvä ohjaava tiimi osaa käyttää hyväkseen lyhyen aikavälin tuloksia nopeuttaakseen muutosvauhtia, lisätäkseen uskottavuutta ja toteuttaakseen lisää haastavampia projekteja. Rakennemuutoksia aletaankin nyt toteuttaa, mitä juuri välteltiin muutoksen alussa. Usein ei voida kuvitella, että muutosprojekteja on useampi käynnissä, mutta näin käy muutoksen seitsemännessä vaiheessa. Usean muutosprojektin toimiminen samanaikaisesti vaikuttaa siihen, että johto keskittyy ihmisten johtamiseen, sekä johto delegoi ihmisjohtamista mahdollisimman alas organisaatioon. Näin saadaan apu mahdollisimman suurelta joukolta. (Kotter 1996, 122-124.)



Seitsemäs vaihe saattaa olla useiden vuosien mittainen prosessi, sillä muuttaessa riippuvien osien järjestelmää, vaaditaan usein useiden osien muuttamista. Arvokas taito tässä vaiheessa on ihmisten johtaminen. (Kotter 1996, 125.) Organisaatiot pyörivät ihmisten johtamisen ympärillä. Ilman ihmisten johtamista eivät organisaatiot toimisi, eikä päämääriä tavoitettaisi (Takala 2001, 43). Hyvät johtavat ovat pitkäjänteisiä, heillä on hyvä visio ja he tekevät kaikkensa saavuttaakseen tavoitteensa. Hyvät ihmisjohtajat pysyvät työssään kauemmin kuin muut. He huolehtivat uusien menettelytapojen juurtumisesta organisaation kulttuuriin ja käynnistävät useita muutoshankkeita ja huolehtivat muutoksen pysyvyydestä. Ilman ihmisten johtamistaitoa menestyminen muuttuvassa ympäristössä on ongelmallista, ja muutokset ty-rehtyvät. (Kotter 1996, 125.) Johdon esimerkki ihmisten johtamisesta leviää myös muillekin ilman palaveria. Ilman ihmisten johtamistaitoja, henkilöstö ei ymmärrä organisaation vision ja heidän projektin yhtenäisyyttä. Tässä vaiheessa kaaokselta voidaan välttyä, jos johto harjoittaa ihmisten johtamista ja ihmisten ja asioiden johtamisen delegointi onnistuu. (Kotter 1996, 122-124.) Organisaatioiden menestys johtuu henkilöstöstä huolehtimisesta. Organisaation henkilöstö on sen voimavara, ja heidän menestyksensä ja sitoumuksensa vaikuttaa organisaation kykyyn menestyä. (Paton ym. 2000, 121.)

### 3.9 Juurruttaminen

Organisaatioissa, joissa ymmärretään muutoksen tärkeys, huomioidaan myös muutoksen pysyvyyden varmistaminen. Muutoksen pysyvyyden varmistaminen tapahtuu yhdistämällä muutos ja muutoksen seuraukset organisaation järjestelmiin, rakenteisiin sekä erityisesti organisaatiokulttuuriin. (Kotter 2009, 11.) Johnsonin (2003, 58) mukaan, mitä nopeammin luovutaan vanhoista tavoista, sitä nopeammin saadaan uudet tavat osaksi organisaatiota. Muutoksessa on varmistettava, että organisaation kulttuurin toimintatavat eivät ole ristiriidassa muutoksen kanssa. Jos ristiriitoja on, niihin on tartuttava aktiivisesti. Toimintatapojen juurruttamisen lisäksi on syytä huolehtia siitä, että toimintatavat ovat linjassa organisaation kulttuuriin ja ydinarvoon. Ristiriitojen sovittaminen on tärkeää, jos niin ei tehdä, tulee yrityksen vanha kulttuuri muutoksen tielle. (Kotter 1996, 128.) Mitä tärkeämpiä vanhat tavat ovat, sitä enemmän niistä pidetään kiinni, ja sitä vaikeampi on muutos toteuttaa organisaatiossa (Johnson 2003, 33-34).

Kulttuuri on henkilöstön yhteisiä arvoja ja heidän toimintanormeja. Toimintanormit ovat henkilöstön opittuja tapoja, jotka henkilöstö opettaa uusille henkilöille ja joista henkilöstö antaa kehuja ja jakaa palautetta, niitä noudattaessa tai niitä rikkoessa. Yhteisillä arvoilla tarkoitetaan, niitä päämääriä, jotka vaikuttavat henkilöstön toimintatapoihin, huolimatta siitä vaihtuuko henkilöstö. (Kotter 1996, 129-132.) Arvot ovat pysyviä käyttäytymisnormeja. Muutok-

sen tulee tukea yrityksen arvoja. Joskus yrityksessä tehdään kuitenkin arvoja vain muodon vuoksi. (Erämetsä 2003,57.) Organisaation kulttuurilla on suuri voima toimintatapoihin. Organisaation kulttuuri on tärkeä tekijä huolimatta sen sijaintipaikasta tai tasosta, sillä se vaikuttaa henkilöstön toimintatapoihin, koska siihen on vaikea puuttua ja muuttaa sen näkymättömyyden takia. (Kotter 1996, 129-132.) Tyypillisesti työyhteisössä on voitu oppia, että tekemättömyyttä työtä perustellaan kiireellä, puutteellisilla työvälineillä tai muiden työntekijöiden tekemättömällä työllä. Näitä voidaan kutsua myös organisaation hiljaiseksi tiedoksi. Totutuista tavoista on hankala päästä eroon, ja niistä poisoppiminen vaatii toimintakulttuurin muutosta. Niin sanottu hiljainen tieto kannattaa ottaa käyttöön kehityksessä. (Kesti 2010,68.)

Organisaation yhteisten arvojen muuttaminen on vaikeampaa kuin toimintanormien, sillä arvot ovat juurtuneet syvemmälle ja ovat näkymättömämpiä. Uudet toimintamallit eivät aina säily, jos ne eivät ole yhteensopivat organisaation kulttuurin kanssa. Suuretkaan muutokset eivät välttämättä jää pysyviksi, jos toimintamallit eivät ole juurtuneet arvoihin ja normeihin. Kulttuuri on näkymätön voima, jonka kanssa henkilöstö työskentelee useita vuosia, eivätkä edes tiedosta sen olemassa oloa, vaikka sillä on suuri voima heidän toimintaansa. Kulttuurilla on suuri vaikutus, ja siihen on kolme syytä. Henkilöille opetetaan tapoja tehokkaasti ja heidät valitaan hyvin, henkilöstö toteuttaa toiminnallaan kulttuuria, ja tämä toteutetaan ilman tietoista tarkoitusta. (Kotter 1996, 129-132.) Muutoksen haasteena on poistaa ristiriidat ja sitoa uudet menettelytavat olemassa olevan vanhaan työkulttuuriin. Muutoksessa on tärkeä tehdä selväksi vanhojen menettelytapojen poistaminen. Menettelytapojen juurruttaminen on kuitenkin ilman ristiriitojakin haastavaa. Organisaation ryhmänormit ja arvot ovat usein todella sitkeitä. Uusia henkilöitä palkatessa on huomioitava, että he ovat uusien menettelytapojen kaltaisia, eikä vanhojen. Vaikka henkilökunnalla ei ole visiota vastaan mitään, on huomioitava, jos vuosien saatossa on opittuja arvoja. Muutoksen toteuttamiseen tarvitaan usean vuoden erilaisia kokemuksia. Tämän takia kulttuurin muutos tehdään muutoksen loppupuolella eikä alkupuolella. (Kotter 1996, 134-135.) Erämetsän (2003, 73) mukaan jatkuva yrityskulttuurin kehittäminen on kilpailuetu. Muutoksessa on oleellista, että muutoksen kannalta tärkeistä asioista pidetään vielä muutoksen jälkeenkin kiinni (Erämetsän 2003, 73).

Tapa toimia, reagoida ja tuntea muodostavat yrityksen kulttuurin. Keskeinen yrityskulttuurin sisältö näkyy arvojen välityksellä ja välittyy symbolien kautta. Kulttuurilla erotetaan eri yhteisöt toisistaan. Yrityskulttuuri vaikuttaa ihmisten arvomaailmaan ja perustuu arvojärjestelmiin. Syvällä kulttuurissa on ympäristön väliset suhteet ja perusolettamukset. Nämä omaksutut perusolettamukset osaltaan vaikuttavat organisaation käyttäytymiseen ja toimintaan sekä johtamiseen. (Pitkänen 2007, 92.) Organisaation kulttuuri ei ole helposti muokattavissa. Kulttuuri ei voi muuttaa väkisin, joten sitä on turha edes yrittää. Kulttuuri muutetaan siten, että henkilöstö saadaan toimimaan uudella tavalla, ja uudet tavat antavat henkilöstölle selviä hyötyjä, ja he huomaavat suoritusparannusten ja uuden toimintavan välisen yhteyden. Myös tä-

män takia kulttuurin muutos tapahtuu vasta viimeisessä vaiheessa. Kulttuurikysymyksiä ei pidä kuitenkaan sivuuttaa muutoksen alkuvaiheessa. Vision, ohjaavan tiimin ja muiden vaiheiden kehittäminen on helpompaa, kun ymmärtää organisaatiossa vallitsevaa kulttuuria. Toimintatavat ja asenteet alkavat usein jo muuttua muutoksen alussa. (Kotter 1996, 136-137.) Erämetsä (2003, 136-137) huomauttaa kuitenkin, että pitkäkestoiset ja tiivistyneet mielipiteet muuttuvat asenteiksi, ja ne kertovat suhtautumisesta johonkin asiaan. Uskomukset puolestaan kuvastavat asioita, joita ihmiset pitävät totuuksina. Nämä usein heijastuvat siihen mitä muutoksesta ajatellaan. Muutoksista suurin osa kuitenkin juurtuu kulttuuriin muutoksen lopussa. Kulttuurin muutoksen avaintekijät ovat seuraavat: kulttuurin muuttaminen tapahtuu viimeisenä eikä ensimmäisenä, on riippuvainen tuloksista, edellyttää paljon puhetta, saattaa edellyttää henkilöstön vaihtuvuutta ja edellyttää myös ylentämiskäytäntöjen muutosta. (Kotter 1996, 136-137.)

Seuranta ja mittaamien ovat keinoja, joilla tehdään havaintoja, miten tuloksiin päästään. Mittaaminen mahdollistaa seurannan, ja seuranta puolestaan mahdollistaa johtamisen sekä palautteen saamisen ja antamisen. Tätä kautta voidaan siirtyä esimerkiksi korjaaviin toimenpiteisiin muutoksen juurruttamisessa. (Erämetsä 2003, 175-176.) Ekberg (2003, 176) kertoo palautteen antamisen olevan tärkeää, jotta ihmiset ymmärtävät, missä voisivat vielä kehittyä. Yrityksissä on usein niin sanottuja virallisia mittausjärjestelmiä, kuten työtyytyväisyyskyselyitä tai 360- kyselyitä. Mittaaminen on hyvästä, mutta varjopuolena voi olla se, että ihmiset kokevat, että heihin ei luoteta. Voidaan sanoa, että mitata tulisi vain merkityksellistä. (Erämetsä 2003, 177-178.) Mittaamisessa voidaan tehdä virheitä. Voidaan mitata vääriä asioita, ylimitata, alimitata, mitata orjallisesti, mittauksen tuloksia ja palautetta laiminlyödään, asioihin ei reagoida, eikä mitatulla tiedolla tehdä mitään, mittaamisen syytä ei perustella, mittaustuloksia vääristellään, kaunistella tai tulkitaan virheellisesti. (Erämetsä 2003, 178-179.) Uuden toimintatavan mittaaminen on kuitenkin myös osa tehokasta viestintää ja kommunikointia (Erämetsän 2003, 250-252).

#### 4 Muutosjohtamisen kehittämistehtävän toteutuksen kuvaus

Kehittämistehtävän toimeksiantajana oli alan johtava toimija Pohjoismaissa ja Suomessa. Toimeksiantaja toimii kiinteistö-, teollisuus- ja toimitilapalveluiden alalla. Yritys tuottaa toimitilan käyttäjille erilaisia palveluita, kuten aula-, siivous-, postitus-, toimisto- sekä muita käyttäjäpalveluita. Toimeksiantaja valittiin omasta kiinnostuksesta alaa kohtaan ja olemassa olevien suhteiden perusteella. Toimeksiantajan opinnäytetyöaihe-ehdotuksista lopulta tärkeäksi kehittämiskohteeksi valittiin yrityksessä tapahtuvan sopimushallinnan arkistoinnin digitalisointiin liittyvän pilottimuutoksen johtaminen. Pilottimuutoksen muutosjohtamista kehittämällä yrityksellä haluttiin paremmat edellytykset viedä muutokset onnistuneesti läpi

vuoden 2015 aikana. Muutoksia tapahtuu jatkuvasti kaikissa yrityksissä, joten muutosjohtaminen koettiin myös ajankohtaiseksi ja alakohtaisesti sitoutumattomaksi aiheeksi.

Yrityksessä tapahtunut muutos toteutettiin syksyn 2014 ja kevään 2015 välisenä aikana. Muutoksessa sopimushallinnan arkistointi siirrettiin digitaaliseen järjestelmään, ja tämä tarkoitti uuden toimintatavan käyttöönottoa. Suurin muutos itse muutoksessa oli uuden järjestelmän käyttöönotto. Muutosprosessi vaatii myös sopimus- ja palvelupäälliköiltä osallistumista muutoksen toteuttamiseen. Muutoksen tavoitteena oli saada uusi yhteinen toimintatapa ja toimiva sopimushallinnan arkistoinnin prosessi. Uuden järjestelmän tarkoituksena olisi myös tukea sopimus- ja palvelupäälliköitä esimerkiksi sopimuksiin liittyvissä aikatauluissa pysymisessä, kuten säännöllisten hinnankorotusten muistamisessa. Ennen muutoksen toteuttamista yrityksen Suomen organisaatiolla ei ollut yhteistä toimintatapaa sopimusten hallinnan suhteen. Toimintatapoja oli yhtä monta kuin sopimuspäälliköitäkin, ja jokaisella oli oma tapa toimia.

Tarkoituksena opinnäytetyössä oli selvittää yrityksen pilottivaiheen muutoksen onnistumiset ja kehittämiskohteet. Tämän lisäksi tarkoituksena oli tuottaa pilottivaiheen tuloksiin perustuen muutosjohtamisen kehittämissuunnitelma. Kehittämissuunnitelman ja siihen sisältyvän sopimushallinnan arkistoinnin digitalisointimuutoksen muutosjohtamisen työkalun tarkoituksena oli, että toimeksiantaja voisi hyödyntää kehittämissuunnitelmaa ja muutosjohtamisen työkalua myöhemmissä muutoksissa, jotka tultaisiin toteuttamaan myös muissa liiketoimintayksiköissä vuoden 2015 aikana. Kehittämissuunnitelman tavoitteiksi asetettiin suunnitelman toteutuskelpoisuus sekä hyödyllisyys toimeksiantajalle. Tarkoituksena kehittämissuunnitelmaa varten oli selvittää yrityksen nykytilanne, muutosprosessi ja muutoksen jälkeinen tilanne. Haluttiin huomioida sekä muutoksen suunnittelijoiden että muutoksen kohderyhmänä olleiden henkilöiden ajatukset ja näkemykset muutoksen onnistumisesta, ja näin löytää kyseisen muutoksen kriittiset pisteet.

Kehittämistehtävän prosessi alkoi tapaamisista toimeksiantajan kanssa syyskuussa 2014. Tällöin tarkoituksena oli rajata kehittämistehtävän aihetta, ja saada yksityiskohtainen ja laaja kuva yrityksessä tapahtuneesta muutoksesta. Teemahaastattelut projektipäällikölle ja liiketoimintayksikön johtajalle toteutettiin muutoksen alkuvaiheessa joulukuussa 2014 ja muutoksen loppuvaiheilla maaliskuussa 2015. Kysely toteutettiin maaliskuussa 2015 sopimus- ja palvelupäälliköille. Aineiston käsittely toteutui aikataulullisesti helmi- ja maaliskuussa 2015. Maalis-huhtikuun 2015 aikana suunniteltiin tuloksien perusteella kehittämissuunnitelma ja muutosjohtamisen työkalu.

#### 4.1 Toimialanäkymät projektipäällikön ja liiketoimintayksikön johtajan näkökulmasta

Projektipäällikkö (2014) kertoi, että Suomessa yrityksen levinneisyys kattaa kaikki suurimmat kaupungit, kuten yliopistokaupungit. Pohjoismaissa suuria toimijoita on noin kolme yritystä. Paikallisia kilpailijoita on enemmän ja toimiala on hyvin kilpailtu. Mikä tarkoittaa hänen mukaan, että yhä enemmän kiinnitetään huomiota tiukempaan hinnoitteluun ja marginaalien pienentymiseen. Kyseessä on ”low marketing business”, liikevoittoprosentti on kahdesta seitsemään, katteet ovat pieniä ja tiukkaan hinnoiteltuja. Yleinen markkinatilanne heijastuu myös yrityksen toimintaan. Projektipäällikkö katsoi, että yrityksen tulevaisuuden näkymät ovat hyvät, ja viimeaikoina merkittäviä asiakkuuksia oli voitettu kilpailutuksessa. Kilpailu tulee yhä enemmän kiristymään, ja joitain alan pienimpiä toimijoita tulee tippumaan pois. Liiketoimintayksikön johtaja näki, että kilpailijat ovat hyväksi, sillä markkinoiden luominen yksin olisi hänen mielestään turhan raskasta. (Liiketoimintayksikön johtaja 2014.)

Projektipäällikön (2014) mukaan alalle tyypillistä on, että kunnallisella sektorilla yksittäiset palvelut kilpailutetaan, ja niissä mennään hinta kärjellä. Laadullakin on merkitystä, mutta enemmän yksityispuolella. Hän korosti, että nimenomaan heillä palvelu perustuu ihmisiin, ja henkilöstökulut on näin ollen suurin kuluerä. Liiketoimintayksikön johtaja (2014) kertoi henkilöstön kolmasosa periaatteesta, kun esimerkiksi aloitetaan uudessa kohteessa. Kohteeseen halutaan tällöin kolmasosa täysin uusia työntekijöitä, kolmasosa yrityksessä jo jonkin aikaa työskennelleitä henkilöitä, mutta myös kolmasosa kohteen vanhaa henkilökuntaa hiljaisen tiedon säilyttämiseksi. (Liiketoimintayksikön johtaja 2014.)

Asiakkaat haluavat jatkuvasti benchmarkata ja samalla tehostaa toimintaa sekä muokata palvelutasoja. Alalla haasteelliseksi projektipäällikkö näki, että asiakas ostajana on hyvin kustannustietoinen ja ostaa sen perusteella tietyn palvelutason. Tämä palvelutaso eli niin sanotusti ostetut palvelut eivät ole usein kuitenkaan asiakkaan yrityksen henkilöstön tiedossa, mikä saattaa johtaa siihen, että henkilöstö kokee tyytymättömyyttä, koska palvelutaso on heidän mielestään liian alhainen, vaikka se olisikin sopimuksen mukainen, projektipäällikkö kertoi. Sopimukset ja niiden palvelukuvaukset ovat siis työn perusta. (Projektipäällikkö 2014)

Projektipäällikön (2014) mielestä yhä enemmän ulkoistetaan ja harvemmassa yrityksessä on enää omaa huoltomiestä tai siivoojaa. Se, mitä ehkä yrityksellä vielä saattaa olla sisäisenä palveluorganisaationa, on esimerkiksi aula- ja toimistopalvelutyöt. Sekä projektipäällikkö (2014) että liiketoimintayksikön johtaja (2014) näkivät, että kokonaispalveluratkaisujen kiinnostus tulee kasvamaan Suomessa. Suomessa on ollut tyypillistä ostaa yksittäisiä palveluita toimijoilta, ja yrityksessä on saattanut olla kiinteistöpäällikkö tai vastaava. Muissa pohjoismaissa kokonaispalveluratkaisut ovat jo yleistä. (Projektipäällikkö ja liiketoimintayksikön johtaja 2014.)

Projektipäällikkö (2014) ja liiketoimintayksikön johtaja (2014) näkivät teknologian alan kehittymistrendinä. Uusia erilaisia teknologisia järjestelmiä otetaan käyttöön alalla, mikä tulee projektipäällikön (2014) mielestä vaikuttamaan työvoiman tarpeeseen vähentävästi. Myös asiakkaat vaativat uusia teknisiä ratkaisuja, mikä taas luo paineita yritykselle ja kilpailijoille kehittyä. Raportoinnin ja dokumentaation merkitys tulee kasvamaan alalla liiketoimintayksikön johtajan (2014) mielestä. Projektipäällikkö (2014) ei kokenut teknologian muutosvoiman lisänsen paineita siihen, että pitäisi kehittyä digitaalisesti sopimushallinnassa. Heidän tulee kuitenkin toimia tiettyjen laatustandardien mukaisesti, kuten ISO9001 ja ISO1400 mukaisesti. Hän koki, että lähinnä sisäiset paineet toimia työssä paremmin ovat vaikuttaneet päätökseen siitä, että sopimushallinnan arkistoinnin digitalisoimiseen ryhdyttiin, ei niinkään ulkoiset. Liiketoimintayksikön johtaja ei erikseen maininnut sopimushallinnan uusiutumisella olevan merkitystä erityisesti yrityksen kilpailukykyyn, kannattavuuteen tai palvelun laatuun, vaan katsoi tämän ”perusasiaksi”. (Liiketoimintayksikön johtaja 2014.)

Sisäisiä teknologisia muutoksia tapahtuu projektipäällikön mukaan yrityksessä ”tasaisen tapamaan tahtiin” (Projektipäällikkö 2014). Projektipäällikön (2014) mielestä teknologisille muutoksille tulisi aina olla syy. Sopimushallinnan arkistoinnin digitalisointimuutoksen aikana oli hänen mielestään käynnissä monia hyviä kehittämisprojekteja, joihin liittyi teknologisia ratkaisuja (Projektipäällikkö 2014). Myös liiketoimintayksikön johtaja (2014) kertoi samaan aikaan käynnissä olevista muista teknologisista muutoksista, ja hänen mielestään sisäisiä prosesseja tulisi kehittää jatkuvasti. Projektipäällikön (2014) mukaan teknologisiin muutoksiin suhtaudutaan vaihtelevasti liiketoimintayksiköissä. Eri järjestelmiin on suhtauduttu eri tavalla. Ne järjestelmät, mitkä oli koettu hyödyllisiksi ja helpoiksi, oli myös otettu henkilöstön puolesta vastaan paremmin. Myös koulutuksen riittävyydellä ja onnistumisella oli projektipäällikön mielestä merkittävä vaikutus siihen, miten muutoksiin oli suhtauduttu aikaisemmin. (Projektipäällikkö 2014.)

#### 4.2 Tilanne ennen muutosta

Projektipäällikkö (2014) kertoi, että sopimushallinnan arkistointi ei ollut yrityksen Suomen organisaatiossa suunnitelmallista. Sopimuksia oli hallittu yksilötasolla, eikä ollut yhteistä toimintatapaa. Tämä oli johtanut siihen, että sopimuksia ei aina ollut löytynyt tai osa sopimuksen sisällöstä oli ollut sopimuksesta vastaavan, esimerkiksi sopimuspäällikön omissa tiedostoissa tai muistin varassa. Tilanne oli ollut vaikea sellaisissa tilanteissa, kun sopimuksesta vastannut henkilö oli irtisanoutunut, ja näin asiakkaat ja sopimukset olivat siirtyneet toisen henkilön vastuulle. Tämä oli johtanut ristiriitaisiin ja puuttuviin sopimustietoihin. Liiketoimintayksikön johtajan (2014) mielestä erityisesti tapaus, kun seitsemän vuotta työskennelleen sopimuspäällikön tilalle oli tullut uusi henkilö, laukaisi todellisen ja pakonomaisen muutostar-

peen. Tässä tilanteessa dokumentaation löytäminen oli ollut erityisen hankalaa ja joissain tapauksissa mahdotonta. (Liiketoimintayksikön johtaja 2014.)

Projektipäällikkö (2014) ja liiketoimintayksikön johtaja (2014) kertoivat, että asiakkaan näkökulmasta tilanne oli ollut huono, koska sopimuksen palvelukuvaukset eivät aina täsmänneet toteutuman kanssa. Asiakkaalla oli saattanut olla erilainen versio sopimuksesta, mikä osaltaan oli vaikuttanut negatiivisesti palvelunlaatuun, kun ei ole tiedetty, miten sovitusti tulisi tehdä, ja jotain oli saattanut jäädä myös tekemättä. Toisaalta käänteisenä tilanne oli johtanut myös siihen, että sovitun palvelukuvauksen lisäksi, oli tehty enemmän kuin sopimuksessa oli sovitettu, ja asiakkaalta oli jäänyt laskuttamatta toteutettu työ. (Projektipäällikkö ja liiketoimintayksikön johtaja 2014.) Liiketoimintayksikön johtaja (2014) korosti sitä, kuinka noloa voi olla, jos yrityksen täytyy ottaa asiakkaaseen yhteyttä saadakseen kopion allekirjoitetusta sopimuksesta. Sopimusten hallinnointiin oli käytetty suhteellisen paljon työaikaa, kun oli jouduttu selvittämään voimassaoleva sopimus, palvelut ja palvelutasot, joiden perusteella palveluita tulisi tuottaa. (Projektipäällikkö 2014.)

Kyseinen sopimushallinnan arkistointi ongelma oli ollut havaittavissa yrityksessä jo pidemmän aikaa. Erityisesti ongelmaan oli kiinnitetty huomiota viimeisen kahden vuoden aikana. Tarve sopimushallinnan arkistoinnin digitalisoinnille tunnistettiin erityisesti yrityskaupan myötä kaksi vuotta sitten, joulukuussa 2012. Yrityskauppa toi mukanaan henkilöstöä ja arkinet-arkistointijärjestelmän, joiden avulla havaittiin, että arkistointi sopimushallinnassa voitaisiin hoitaa paremmin. Henkilöstön kautta saatiin vertailukohta ja kyseenalaistus. Järjestelmää ei kuitenkaan koettu tällöin vielä ajankohtaiseksi tai kiireelliseksi asiaksi integroida tai siirtää järjestelmän käyttöön. Yrityskauppa vaikutti kuitenkin niin, että aikanaan korostui ajatus siitä, että yrityksen toiminta perustuu nimenomaan sopimuksiin ja niiden sisältöjen tuntemiseen. Tämän myötä yrityksen oma arkistointijärjestelmä ja yrityskaupan myötä tullut arkinet-arkistointijärjestelmä integroitiin Ruotsin puolen organisaatiossa. Integroinnin yhteydessä havaittiin uuden arkistointijärjestelmän parempi toimivuus, ja aikaisempi järjestelmä suljettiin kokonaan. Suomessa ei ollut vielä tässäkään vaiheessa toimivaa sopimushallinnassa arkistoinnin järjestelmää. (Projektipäällikkö 2014.) Liiketoimintayksikön johtajan (2014) mukaan liiketoiminta on hieman erilaista Ruotsissa ja Suomessa, mikä vaikuttaa jossain määrin tämän tyyppiin asioihin.

Suomen yksikön asiakassopimuksia ei viety uuteen arkistointijärjestelmään ennen kuin vasta muutoksen myötä vuoden 2015 alussa yhden liiketoimintayksikön pilottivaiheessa. Kyseinen liiketoimintayksikkö vastaa Suomen tuotepalvelukokonaisuuksista, mikä tarkoittaa sitä, että toimintayksikön asiakkaat ovat ostaneet yritykseltä useampia palveluita eli niin sanottuja tuotepalvelukokonaisuuksia ja kokonaispalvelusopimuksia. Suomessa toimii yhteensä neljä liiketoimintayksikköä. (Projektipäällikkö 2014.) Projektipäällikkö (2014) kertoi, että keväällä 2014

helmikuussa yrityksessä järjestettiin management day-tilaisuus, jossa esimiehillä oli mahdollisuus keskustella eri workshopeissa eri aiheista. Tällöin hänen mukaansa heräsi ensimmäinen todellinen keskustelu Suomen sopimushallinnan arkistoinnin huonosta toimivuudesta. (Projektipäällikkö 2014.)

Projektipäällikkö (2014) näki tulevan muutoksen vaikuttavan sopimus- ja palvelupäälliköiden työhön positiivisesti ja helpottavasti. Myös liiketoimintayksikön johtaja (2014) uskoi, että on helpompaa toimia, kun on yhteinen toimintatapa. Hänen mukaansa muutoksen hyvien puolien uskotaan jo korostuvan helmikuussa 2015, kun juuri kilpailutuksessa voitettu asiakas siirtyy yrityksen palvelukokonaisuuksien käyttäjäksi. Sopimushallinnan kannalta tämä tarkoittaisi, että neljä - viisi sopimusta tulee siirtymään päälliköltä toiselle uuden asiakkaan myötä. Hän vetosi tällä siihen, että kun sopimukset löytyvät samasta paikasta samalla tavalla, oletetaan sen näin myös helpottavan tätäkin suurta muutosta. (Liiketoimintayksikön johtaja 2014.)

#### 4.3 Teemahaastattelut muutoksen puolivälissä ja loppupuolella

Teemahaastattelut toteutettiin joulukuussa 2014 muutoksen puolivälissä ja maaliskuussa 2015 muutoksen loppupuolella projektitiimin kahdelle valitulle henkilölle. Haastateltavat henkilöt olivat haastatteluissa samat joulukuussa ja maaliskuussa. Myös haastatteluteemat peilasivat toisiaan. Teemahaastatteluissa tärkeintä oli tarkastella erityisesti projektitiimin näkemyksiä sopimushallinnan arkistoinnin digitalisointimuutoksesta sekä ennen että jälkeen, mutta myös muutoksen aikana. Tällä tavoin haluttiin kartoittaa, miten muutos toteutettiin ja miten siinä huomioitiin muutosjohtamisen piirteet.

##### 4.3.1 Teemahaastattelun teoria

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lähtökohta on todellisen elämän kuvaaminen. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on tutkia kohdetta kokonaisvaltaisesti. Tutkija ei pysty erottautumaan arvolähtökohdista, sillä arvot muovaavat sitä, miten yritetään ymmärtää tutkittavassa ilmiötä. Objektiiivisuuden saavuttaminenkin on mahdotonta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään lähinnä paljastamaan tai löytämään tosiasioita eikä todentamaan olemassa olevia väittämiä. (Hirsjärvi, Remes, & Sajavaara 2008, 157.)

Haastattelu on tiedonkeruumenetelmä, missä ollaan suorassa vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa. Haastattelumenetelmää valittaessa tulee pohtia sen soveltavuutta. Suurin etu haastattelussa on, että se on joustavaa aineiston keruuta. Muihin menetelmiin verrattuna haastattelun etuna on se, että siinä voidaan säädellä joustavasti tiedonkeruuta vastaajia myö-



täillen ja tilanteen edellyttävällä tavalla. Vastauksia voidaan myös tulkita enemmän ja aiheiden järjestystä voidaan vaihtaa. (Hirsjärvi ym. 2008, 200.) Haastatteluja on erityyppisiä. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, ja se soveltuu esimerkiksi tilanteeseen, jossa vastaajaa ei haluta ohjata liikaa tai jos tutkimuksen kohdetta ei tunneta kovin hyvin etukäteen. (Ojasalo ym. 2009, 41-42.) Hirsjärvi ym. (2008, 203) kuvaavat teemahaastattelua avoimen- ja lomakehaastattelun välimuodoksi, jossa aihepiirit eli teemat ovat selvät, mutta toisaalta kysymykset joustavat haastattelun aikana. Myöhempiä haastatteluja varten ensimmäisistä teemahaastatteluista voidaan nostaa mielenkiintoisia asioita esille, joita ei ennen ensimmäisiä haastatteluja osattu tuoda esille. (Ojasalo ym. 2009, 41-42.)

Teemahaastattelu vastaa kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtia. Teemahaastattelun tuloksia voidaan laittaa tilastollisen analyysin tarvitsemaan muotoon ja tuloksia voidaan tulkita sekä analysoida monin tavoin. (Hirsjärvi ym. 2008, 203.) Laadullisen aineiston tallentamisen jälkeen se usein kirjoitetaan puhtaaksi sana sanalta eli litteroidaan. Litterointi voidaan tehdä teemoittain valikoidusti tai koko kerätystä aineistosta. Aineisto yleisimmin litteroidaan suoraan nauhalta. On tärkeää tietää, millainen analyysi aiotaan tehdä tai aiotaanko käyttää analyysiohjelmaa, ennen litteroinnin aloittamista. (Hirsjärvi ym. 2008, 217.)

Analyysitapaa ei valita säännön mukaan. Analyysi tehdään pitkin matkaa kvalitatiivisessa tutkimuksessa, sillä aineistoa kerätään rinnakkaisin menetelmin useissa vaiheissa. Tämä tarkoittaa, että aineistoa kerätään ja analysoidaan osittain samanaikaisesti. Analysointi on aloitettava heti kun aineistoa on saatu, sillä se inspiroi tutkijaa sekä aineistoa voidaan selventää ja täydentää helposti. (Hirsjärvi ym. 2008, 218.) Teemoittelu on yksi laadullisen aineiston analysointitapa. Teemoittelun avulla voidaan huomioida esiin nousevia ongelmia ja vertailla tiettyjen teemojen esiintymisiä. Teemoittelulla voidaan erotellen nostaa tekstimassasta tutkimuksen kannalta olennaiset aiheet esille. (Eskola & Suoranta 2000, 174.) Teemoittelu on suositeltava aineiston analysointitapa, kun halutaan ratkaista jokin käytännön ongelma (Eskola ym. 1998, 178). Teoreettisessa luokittelussa tai niin sanotussa teoriapohjaisessa tuloksien esittämisessä apuna käytetään luokitteluita ja käsitteitä, jotka ovat teoriapohjaisia (Kananen 2014, 108).

#### 4.3.2 Teemahaastattelun toteutus muutoksen puolivälissä

Ensimmäinen teemahaastattelu toteutettiin toimeksiantajan pääkonttorilla joulukuun ensimmäisellä viikolla 2014. Tässä vaiheessa tutkittava muutos oli edennyt muutoksen puoliväliin. Teemahaastatteluun osallistui muutoksen kohteena olevan liiketoimintayksikön johtaja, jonka toimenkuvaan kuului liiketoimintayksikön johtajan ja varatoimitusjohtajan tehtävät. Toinen haastateltava oli muutoksen projektipäällikkö, joka toimi liiketoimintayksikössä myös sopi-

muspäällikkönä. Haastateltavat valittiin projektitiimin rooleihin perustuen. Muutoksen tarkastelun kannalta katsottiin merkitykselliseksi, että haastateltavina oli sellaisia ihmisiä, joilla oli suurin vastuu muutoksen läpiviemisestä. Haastattelut kestivät keskimäärin noin tunnin verran, ja ne suoritettiin kullekin henkilölle erikseen. Haastattelijoina toimi kumpikin opinnäytetyön kirjoittaja. Haastattelut nauhoitettiin, jonka jälkeen ne litteroitiin analysointia varten.

Haastatteluteemat ja kysymykset muotoiltiin Kotterin (1996) kahdeksan askeleen mukaisesti; muutoksen tarpeellisuuden tunnistaminen, projektitiimin perustaminen, visio ja strategia, muutosviestintä, henkilöstön valtuuttaminen, lyhyen aikavälin onnistuminen, vakiinnuttaminen ja juurruttaminen. Haastattelukysymykset löytyvät liitteestä 1. Teemoja haastattelussa oli siis kahdeksan, ja niiden alle jäsenneltiin kysymyksiä, joiden muoto ja järjestys vaihtuivat haastattelun mukana. Liiketoimintayksikön johtajalle esitetyt kysymykset olivat avoimia, kun taas projektipäällikölle esitettiin yksityiskohtaisempia kysymyksiä muutosprosessiin liittyen. Osa kysymyksistä esitettiin täysin samalla tavalla, jotta mahdolliset näkemyserot nousisivat paremmin esille. Puolivälihaastattelussa oleellisinta oli saada selville, millaisesta muutoksesta oli kyse, mikä oli lähtötilanne, sen hetkinen tilanne ja millainen suunnitelma muutosta varten oli tehty. Koska muutos oli jo käynnistynyt muutama kuukausi ennen puolivälihaastattelua, oli mahdollista saada realistinen kuva myös siitä, mitä muutoksessa oli jo käynnissä, ja millaisia ennusteita haastateltavat olivat tehneet näkemänsä perusteella. Haastattelujen tulokset loivat pohjan muutoksen loppuvaiheen teemahaastattelua ja kyselyä varten.

Analysointivaiheessa litteroidusta aineistoista tiivistettiin teemakohtaisesti tuloksia. Tulokset kirjoitettiin ensin projektipäällikön haastattelusta saadusta aineistosta, jonka rinnalle verrattiin liiketoimintayksikön johtajan haastattelusta saatua aineistoa. Haastattelutulokset rinnastivat näin toisiaan ja toivat esiin myös eri sävyjä ja näkemyksiä siitä, miten muutosasiat olivat tai miten niiden oletettiin olevan. Aineiston luokittelu teoriapohjaisesti koettiin olevan selkein keino tuoda asiat vertailtavaksi Kotterin (1996) kahdeksaan askeleeseen, joihin myös haastatteluteemat perustuivat.

#### 4.3.3 Teemahaastattelun tulokset muutoksen puolivälissä

Projektipäällikön mukaan muutoksen tavoitteena oli saada uusi yhteinen toimintatapa ja sopimushallinnan prosessi, jolla sopimukset arkistoitaisiin digitaaliseen järjestelmään. Muutoksella haluttiin parantaa sopimushallinnan arkistoinnin järjestelmällisyyttä ja sen toimivuutta. Projektipäällikkö kertoi muutoksen toteutusvaiheen työmäärän kohdistuvan sopimus- ja palvelupäälliköihin. Liiketoimintayksikön johtajan mukaan muutos vaikutti pilottivaiheessa noin kymmeneen henkilöön. Vuoden 2015 aikana muutos koski noin 25 päällikköä. Sopimukset skannattaisiin muutoksen toteutusvaiheessa verkkolevylle ja vietäisiin uuteen digitaaliseen

arkistointijärjestelmään palvelupäälliköiden toimesta. Fyysinen sopimus vietäisiin puolestaan arkistoon. Suurimpana haasteena hän näki allekirjoitettujen sopimusten löytämisen, jotta sopimukset edes voitaisiin viedä arkistointijärjestelmään.

Vastuu prosessista projektipäällikön mukaan oli sopimuspäälliköillä, mutta työn toteutuksen vastuu puolestaan palvelupäälliköillä. Sopimusvastaava vastaa siis kokonaisuudesta niin, että sopimukset arkistoidaan prosessin mukaisesti. Tietojen jatkuvan ylläpitämisen vuoksi järjestelmän puitteissa nimitettäisiin myös palvelupäälliköitä sopimusylläpitäjiksi. Sopimusylläpitäjän tehtävänä olisi huolehtia prosessin toimivuudesta. Projektipäällikön mukaan tämä voisi esimerkiksi tarkoittaa sitä, että järjestelmän kautta tullut muistutusviesti sopimuksien hinnan korotuksista vuosittain ohjeistaisi palvelupäälliköitä. Järjestelmä automatisoi, jonka takia esimerkiksi hinnankorotuksen muistamisen ei tarvitse olla enää muistin tai kalenterin varassa.

Molemmat haastateltavat kertoivat, että välttämättömyys oli tunnistettu läpi työyhteisön, joka oli tekemisissä sopimuksien kanssa. Aikaisempaa yhteistä toimintatapaa ei ollut sopimushallinnan suhteen. Projektipäällikkö kertoi, että keväällä 2014 helmikuussa yrityksessä järjestettiin management day-tilaisuus, jossa esimiehillä oli mahdollisuus keskustella eri workshoppeissa eri aiheista. Tällöin heräsi ensimmäinen todellinen keskustelu Suomen sopimushallinnan arkistoinnin huonosta toimivuudesta ja asialle saatiin johdon tuki. Suomen puolella tilanteesta keskusteltiin ensimmäistä kertaa virallisesti palaverissa kesän 2014 aikana. Itse muutosprojekti käynnistettiin syyskuussa 2014. Loka- marraskuussa 2014 tehtiin järjestelmän määritykset, ja järjestelmä suomennettiin. Samalla suunniteltiin myös arkistoinnin prosessikuvaus. Joulukuussa 2014 järjestettiin koulutus ja sopimushallinnan arkistoinnin digitalisoinnin pilotointi yhdessä liiketoiminnanyksikössä (Projektipäällikkö 2014 c). Tavoitteena oli viedä kaikki toimintayksikön sopimuskannat helmikuun 2015 viimeiseen päivään mennessä uuteen arkistointijärjestelmään. Puolivälihaastattelussa liiketoimintayksikön johtaja näki suunnitelman etenevän aikataulun mukaisesti. Kummatkin kertoivat, että muutos tultaisiin viemään pilotin jälkeen myös muihin liiketoimintayksiköihin.

Liiketoimintayksikön johtaja ja projektipäällikkö kertoivat, että kyseinen sopimushallinnan arkistoinnin huono tila oli ollut havaittavissa yrityksessä jo pidemmän aikaa. Erityisesti ongelmaan oli kiinnitetty huomiota viimeisen kahden vuoden aikana, sekä yrityskaupan myötä joulukuussa 2012, mutta myös erilaisten kriisitilanteiden kautta. Liiketoimintayksikön johtaja ja projektipäällikkö uskoivat, että muutoksen alussa muutoksen tarve oli selvä liiketoimintayksikön sopimus- ja palvelupäällikölle. Projektipäällikkö kertoi itse oman turhautumisen ja kollegoiden kanssa käydyn keskustelun olleen tarpeeksi muutoksen tarpeellisuuden ymmärtämiseksi. Projektipäällikkö oletti, että ilman korostustakin henkilöstölle oli selvää, että kyseessä on tärkeitä dokumentit. Liiketoimintayksikön johtaja uskoi, että toimiston avotila vaikuttaa siihen, että informaatio kulkee hyvin ilman erityistä korostamista muutoksen välttä-

mättömyyden tunnistamiseksi sopimuspäälliköiden välillä. Liiketoimintayksikön johtaja koki, että hänen roolinsa välttämättömyyden tunteen edistämisessä on lähinnä hänen oma hyväksyntänsä muutoksen tarpeelle ja sen mahdollistaminen käytännössä.

Projektipäällikkö kertoi projektitiimin koostuvan kuudesta henkilöstä. Liiketoimintayksikön johtaja kuitenkin näki tilanteen niin, että projektitiimi koostui lähinnä yhdestä henkilöstä eli projektipäälliköstä. Taustalla hänen mukaan toimii projektipäällikön lisäksi hän itse sekä yrityksen talousjohtaja. Projektipäällikkö kertoi, että muutoksen aktiivisimpana toimijana ja vetovastuussa oli hän itse. Projektipäällikön mukaan hänen tehtävänsä muutoksessa oli olla Suomen pään kontakti Ruotsiin, suunnitella muutos ja toteuttaa muun muassa koulutus. Projektipäällikön ympärillä toimi projektipäällikön kertoman mukaan konsultoiva tiimi, mutta tämä tiimi ei osallistunut muutosjohtamiseen. Ruotsin puolelta muutoksessa mukana oli tekniikasta kuten järjestelmän määrittämisestä ja käännöksistä vastaava henkilö, hankintapuolen tukihenkilö ja lakiasioissa lakijohtaja. Myös projektipäällikkö kertoi yrityksen talousjohtajan sekä liiketoimintayksikön johtajan olevan osa tiimiä. Haastattelussa liiketoimintayksikön johtaja koki roolinsa muutoksentilaajaksi. Hänen ja talousjohtajan tehtävänä muutoksessa oli hyväksyä muutokseen liittyviä suunnitelmia, päätöksiä, toimia ja kantaa näin laaja-alaisemmin vastuu muutoksesta. Projektitiimi valittiin projektipäällikön mukaan kokemuksen ja asiantuntijuuden perusteella. Projektipäälliköllä oli jo ennestään kokemuksia muutosten johtamisesta ja uusi arkistointijärjestelmä oli hänelle entuudestaan tuttu, koska hän oli ollut yritystalon myötä joulukuussa 2012 ostetun yrityksen palveluksessa. Liiketoimintayksikön johtaja kuvasi projektipäällikköä ”priimus moottoriksi ja operatiiviseksi tiimiksi”. Projektipäällikkö kertoi, että muutoksessa toiminut hankintavastaava Ruotsin puolelta puolestaan oli jo aikaisemmin toiminut samanlaisessa muutoksessa Ruotsinpuolella, mikä osaltaan toi projektitiimiin tarvittavaa asiantuntijuutta. Yritys järjestää projektipäällikön mukaan myös sisäisiä koulutuksia, joiden aiheena on yleensä korostaa yrityksen tapaa toimia ja tehdä muutosta, kuitenkin erillistä muutosjohtamiskoulutusta ei ole järjestetty, mikä perustelisi muutosjohtamisen taitoja erikseen. Käytössä ei ole myöskään erillistä muutosjohtamisen työkalua tai tiettyä tapaa toimia muutoksissa. Projektipäällikkö korosti, että heidän tulisi jo työnsä puolesta olla muutosjohtamisen asiantuntijoita, koska työnkuvaan kuuluu tehdä muutoksia asiakkaiden kohteissa. Projektipäällikkö koki, että muutosjohtamisessa voisi olla kehittämisen varaa.

Projektipäällikön mukaan visio muodostui tarpeesta, josta oli keskusteltu päälliköiden keskuudessa. Hän ei osannut kuvata tarkkasti määriteltyä visiota, mutta esitti ajatuksen siitä, että tulevaisuuden kuva olisi sellainen, että muutos loisi hyötyä organisaatiolla, mutta myös yksittäiselle työntekijälle. Sopimukset tulisivat olemaan hyvässä järjestyksessä, ja ne tulisi löytyä helposti ja, että tiedettäisiin, mitkä ovat ne ajan tasalla olevat asiakirjat. Toivottavaa oli myös toimiva prosessi ja nopea asiakirjojen löytäminen. Liiketoimintayksikön johtajan mu-

kaan tulevaisuudessa olisi niin hyvin toimiva järjestelmä, että voitaisiin olla varmoja siitä, että kaikki heidän päällikkönsä käyttäisivät järjestelmää ilman suurempaa asiaan puuttumista. Hänen mukaan muutoksen strategiaa kuvasi se, että ”tangentin suunta on selkeä”. Toisaalta hän ei nähnyt muutoksen olevan strategisen tason muutos, eikä strategiaa ollut hänen mielestään erikseen mietitty.

Projektipäällikkö kertoi, että joulukuussa 2014 aloitettiin muutoksen viestinnän suunnittelu. Erillistä viestintäsuunnitelmaa ei tehty sopimushallinnan arkistoinnin digitalisointimuutosta varten, mutta asiaa käsiteltiin muun viestinnän suunnittelun ohella, kuten miten intraa hyödynnettäisiin. Projektipäällikkö koki muutoksen viestinnän kaksisuuntaiseksi. Liiketoimintayksikön johtaja koki myös kaksisuuntaisuuden viestinnässä hyväksi tavoitteeksi. Projektipäällikön mukaan hierarkkisesti se tarkoitti, että tiettyjä asioita hyväksyttiin toisilla. Koska projektitiimi koostui sekä Ruotsin puolen että Suomen puolen henkilöistä, viestintä painottui sähköpostiviestintään ja puhelinpalavereihin. Suomen puolella pystyttiin pitämään palavereita kasvotusten ja johtoryhmän kuukausittaisissa palavereissa käsiteltiin asiaa. Liiketoimintayksikön johtaja näki, että ”projektitiimin sisällä informaatio kulkee, koska siinä on oikeastaan vain yksi henkilö”. Pääasiallisesti liiketoimintayksikön johtaja luotti siihen, että sopimuspäälliköt hoitivat viestinnän alaisilleen esimerkiksi kokouksien avulla. Erillistä yhtenäistä suunnitelmaa alaisille viestimisessä ei hänen mukaan ollut.

Liiketoimintayksikön johtajan mukaan muutosviestintä tapahtui suureksi osaksi koulutuksessa, joka oli puolenpäivän mittainen. Viestinnäksi hän katsoi muun muassa järjestelmäohjeiden jakamisen ja mahdollisen täsmäkoulutuksen, joka tultaisiin järjestämään yhteisen koulutuksen jälkeen. Liiketoimintayksikön johtaja ja projektipäällikkö kokivat, että erityisesti koulutuksella oli suuri rooli viestinnän kannalta. Projektipäällikkö kertoi, että koulutukseen valittiin henkilöt, jotka käsittelevät toimittaja- ja asiakassopimuksia. Koulutuksessa katsottiin oleelliseksi, että sopimus- ja palvelupäälliköiden tulisi tuntea sopimukset ja niiden palveluvaukset. Koulutuksessa keskityttiin järjestelmän käyttöön, ja sitä sai kokeilla testiympäristössä. Järjestelmän lisäksi haluttiin korostaa myös sitä, miksi muutos tehtiin. Jos puhutaan toistosta viestinnän keinona, niin juuri sanomaa, miksi muutos tehdään, oli projektipäällikön mukaan toistettu läpi muutoksen. Koulutus aloitettiin kysymyksellä, jolla tiedusteltiin osallistujien odotuksia muutosta kohtaan. Tarkoituksena oli tuoda sopimushallinnan sen hetkinen tilanne esille ja myös muutoksen mahdollisuudet. Projektipäällikön mielestä jo heti koulutuksen alussa tuli selväksi osallistujien hyvä motivaatio muutokselle. Koulutusmateriaali lähetettiin sähköisessä muodossa myös osallistujien sähköpostiin (Projektipäällikkö 2014 b). Mahdollisuus palautteeseen annettiin anonyymien kyselylomakkeen kautta, jotka jaettiin koulutuksen lopuksi. Hän näki palautteen arvokkaana kehittymisen kannalta niin koulutuksia kuin tulevaisuuden muutoksiakin ajatellen. Lomakkeelle oli mahdollisuus arvioida koulutuksen sisällön, tavoitteiden ja oppimisen onnistumista (Projektipäällikkö 2014 d). Kyselylomakkeilla kysyttiin

myös osallistujien näkemyksiä uudesta toimintatavasta, ja siitä, miten muutoksen vaikutukset nähdään omassa työssä jatkossa (Projektipäällikkö 2014 d). Kyselyihin ja keskusteluihin perustuen havaittiin projektipäällikön mukaan tarve vielä toiselle koulutukselle tammikuussa 2015. Tähän oli mahdollisuus osallistua, mikäli olo oli vielä epävarma järjestelmän suhteen tai ei ollut päässyt osallistumaan ensimmäiseen koulutukseen. Liiketoimintayksikön johtaja puolestaan luotti siihen, että päälliköt itse toisivat lisäkoulutustarpeensa esille. Liiketoimintayksikön johtajan mukaan tammi-helmikuussa tarkoituksena olisi järjestää checkpoint siitä, että asiat toimisivat. Kun liiketoimintayksikön johtajalta kysyttiin, miten viestin oikein ymmärtäminen varmistettaisiin, hän vastasi, että muutoksen lopputulema on suhteellisen helppo varmistaa suoraan järjestelmästä. Hän päätteli, että jos sopimukset olisivat järjestelmässä, olisi viesti ymmärretty.

Muutoksen puolivälihaastatteluun mennessä projektipäällikön mukaan viestinnässä oli koettu haasteelliseksi järjestelmään liittyvien termien käyttö. Ruotsinkieliset käyttöohjeet ja järjestelmän kääntämien suomeksi loi haastetta, koska oli oleellista, että ohjeet ja järjestelmä olisi käyttäjilleen mahdollisimman selvät. Muita ongelmia viestinnässä ei muutoksen puoliväliin mennessä ollut havaittu liiketoimintayksikön johtajan eikä projektipäällikön mielestä.

Projektipäällikön mukaan aikataulussa pysyminen ja sen tavoitteet olivat muutoksessa lyhyen aikavälin tavoitteita. Välitavoitteet koostuivat suureksi osaksi asioiden välitavoitteista kuten aikataulusta, ohjeista, järjestelmän kääntämisestä, koulutus materiaalin tuottamista ja esimerkiksi järjestelmän määrittämisestä. Välitavoitteita hän kuvasi jossain määrin viestinnällisiksi, koska ne sisälsivät myös palavereita. Liiketoimintayksikön johtaja puolestaan uskoi siihen, että erillisiä välitavoitteita tai niiden tehokeinoja ei tarvitse käyttää, sillä hän luotti vahvasti projektillikön toimintaan. Toisaalta hän ei ollut kuitenkaan varma siitä, tulisiko jonkinlaisia tehokeinoja mahdollisesti käyttää myös sitouttamista ajatellen.

Projektipäällikön mukaan muutokseen sitouttaminen aloitettiin heti muutoksen alussa Suomen johtoryhmässä, jossa tehtiin päätöksiä muutoksen aloittamiseksi. Koulutuksen katsottiin puolestaan riittäväksi henkilöstön sitouttamiseen. Sitoutuminen haluttiin varmistaa esimerkiksi koulutuksen kyselylomakkeen kautta, jossa kysyttiin osallistujien tahtotilaa muutokseen. Projektipäällikön mielestä muutosta ei voitu johtaa missään nimessä asia kärjellä. Asioiden- ja ihmisten johtaminen nähtiin projektipäällikön mukaan tasapainossa keskenään. Sitouttamisessa hän näki tärkeänä, että henkilöstö ymmärtää syyt muutokselle. Liiketoimintayksikön johtaja näki, että muutoksessa mennään alkuun asiajohtamisen puolella, kun taas vasta koulutuksessa siirryttäisiin ihmisiin. Vakiinnuttamisen ja sitouttamisen kannalta projektipäällikön mielestä tärkeää oli, että uuden toimintatavan oppimiseen oli saatavilla tukea. Projektipäällikkö koki, että tukea tarvittiin erityisesti järjestelmän käytössä, ei niinkään prosessin sisäistämisessä. Tavoitteena oli myös toteuttaa tammikuun 2015 aikana kysely tai sähköpostiviesti, jos-

sa kysyttäisiin kohderyhmältä kokemuksia muutoksesta, uudesta toimintamallista ja järjestelmän käytöstä, mutta myös siitä, tullaanko annetussa aikataulussa pysymään. Tällä tavalla projektipäällikkö uskoi varmistavansa muutoksen onnistumisen.

Projektipäällikkö ei nähnyt tarvetta, että henkilöstöä olisi tarvinnut osallistaa muutosprojektin toteutukseen. Mahdollisuudet osallistamiseen olivat resurssien takia huonot, ja Ruotsin puolelta oli annettu valmiit ohjeet, millainen toimintatapa ja muutos tulisi olemaan. Projektipäällikön mukaan ei olisi ollut kuitenkaan mahdotonta osallistaa enemmän henkilöitä muutosprojektiin. Kyseisen liiketoimintayksikön toiminta ei ole riippuvainen muista yksiköistä, mutta projektipäällikkö korosti, että kaikki haluavat ajaa samaa etua. Yhdessä liiketoimintayksikössä tapahtuvan muutoksen uskottiin toimivan sisäisenä lobbauksena muille liiketoimintayksiköille tahtotilan kannalta. Myös muissa liiketoimintayksiköissä tapahtuvien muutoksien uskottiin olevan helpompia, kun muutos olisi jo kerran käyty läpi pilottina.

Projektipäällikkö kertoi, että tahtotila henkilöstöllä muutokseen oli hyvä. Muutosvastarintaa, huolia tai pelkoja ei ollut ilmennyt. Myöskään liiketoimintayksikön johtajan mukaan ei ollut noussut kysymyksiä henkilöstöltä siitä, miksi tällaista muutosta tulisi tehdä. Mikäli muutosvastarintaa olisi havaittu, olettavat kummatkin, että asia olisi noussut esille avoimissa tai palaverissa. Kummatkin näkivät muutoksen lopputuleman eli palvelu- ja sopimuspäälliköiden työn helpottumisen, olevan riittävä motivaatio henkilöille toteuttaa muutos.

Juurruttamisessa oleellista oli projektipäällikön mielestä uuden toimintatavan jatkuvuus. Vaikka muutos hänen mukaan oli kertaluontoinen joka yksikössä, tulisi se vaikuttamaan jokapäiväiseen työhön tulevaisuudessa. Projektipäällikkö uskoi, että henkilöstö ei pala vanhoihin tapoihinsa ja ottavat uuden toimintamallin käyttöön, kun muutos juurrutetaan oikeanlaisella johtamisella. Käytännön tasolla projektipäällikkö kuvaili, että tämä tarkoitti vastuun jakamista oikeille henkilöille. Muutoksessa hän luotti kollegoihin, ja antoi myös näin siimaa sopimuspäälliköille toteuttaa heidän vastuunalaiset tehtävät. Liiketoimintayksikön johtajan mukaan tätä voidaan kuitenkin valvoa ja mittaroida, mutta näitä ei ollut vielä suunniteltu tarkemmin puolivälihaastatteluun mennessä. Liiketoimintayksikön johtaja pohti myös mahdollisuutta liittää niin sanottu varmistusmittarointi yhden taloushallinnon työkalun kanssa yhteen. Organisaatiokulttuuri oli projektipäällikön mukaan tottunut jo entuudestaan muutoksiin. Myös liiketoimintayksikön johtaja korosti haastattelussa, että yrityksen lisäarvo on nimenomaan jatkuvassa kehittämisessä ja jokaisen työntekijän tulisi ymmärtää sen tärkeys ja ymmärtää muutoksien merkitys osana kehitystä.

#### 4.3.4 Teemahaastattelun toteutus muutoksen loppuvaiheilla

Toinen teemahaastattelu toteutettiin toimeksiantajan tiloissa maaliskuun ensimmäisellä viikolla 2015. Teemahaastatteluun osallistuivat samat henkilöt kuin aiempaan teemahaastatteluun, liiketoimintayksikön johtaja ja projektipäällikkö. Ne asiat, mitkä suunnitelman mukaisesti olivat toteutuneet ja mitkä taas eivät, kiinnostivat muutoksen loppuvaiheenhaastattelussa. Oleellista oli nostaa haastattelun avulla esiin asioita, jotka koettiin onnistuneiksi tai mahdollisesti epäonnistuneiksi. Onnistumisien ja epäonnistumisien syy- ja seurasuhteiden merkityksiä pohdittiin tuloksien ja teorian perusteella kehittämissuunnitelmassa luvussa viisi. Haastattelut kestivät keskimäärin tunnin verran, ja henkilöt haastateltiin erikseen. Opinnäytetyön kirjoittajat toimivat haastattelijoina. Haastattelut nauhoitettiin nauhurille, josta ne litteroitiin analysointia varten.

Teemahaastattelun kysymyksen teemat perustuivat Kotterin (1996) kahdeksaan askeleeseen kuten aikaisemmassakin haastattelussa. Lisäksi haluttiin vielä kysyä yleisellä tasolla haastateltavien henkilöiden näkemyksiä toimialaan ja muuttuvaan maailmaan liittyen toimialan ymmärtämiseksi. Teemahaastattelun kysymykset löytyvät liitteestä 2. Pääteemoja haastattelussa oli kahdeksan, ja niiden alle muotoiltiin apukysymyksiä, joiden muoto ja järjestys vaihtuivat toteutuneen haastattelun mukaisesti. Aikaisemman haastattelun pohjalta voitiin luoda myös jatkokysymyksiä ja selvittää ensimmäisessä haastattelussa esille nousseiden asioiden tilanne muutoksen loppu puolella. Projektipäällikölle esitettiin tarkempia muutosprosessiin liittyviä kysymyksiä, kun taas liiketoimintayksikön johtajalle esitettiin hieman enemmän toimialaan ja yleiseen kokonaiskuvaan liittyviä kysymyksiä. Osa kysymyksistä esitettiin täysin samalla tavalla, jotta mahdolliset näkemyserot nousisivat paremmin esille. Tärkeintä oli saada täydennettyä edellisen haastattelun tietoja, selvittää muutoksen jälkeinen tilanne, se, että onko muutokseen tehdyissä suunnitelmissa pysytty, mitä tulee tapahtumaan tulevaisuudessa ja se, mitä voisi tai olisi voinut tehdä toisin muutosjohtamiseen liittyen.

Haastatteluhetkellä maaliskuussa 2015 muutoksen oletettiin olevan viety läpi, koska näin muutoksen suunnitelmassa oli asetettu. Näin ei kuitenkaan ollut, joten haastattelu sijoittui todellisuudessa muutoksen loppuvaiheille, vaikka alkuperäisen suunnitelman mukaan haastattelut oli tarkoitus toteuttaa pilottimuutoksen läpiviennin jälkeen. Haastattelun hetkellä muutoksen viralliseksi asetettuun päivämäärään ”viimeiseen mahdollisuuteen siirtää olemassa olevan sopimukset” oli noin kolme viikkoa. Tämä puolestaan vaikutti siihen, että haastatteluista ei saatu kokonaiskuvaa uuden toimintatavan juurtumisesta, koska muutosprosessi oli vielä kesken. Kehittämisenäkökulmasta haastattelun tuloksissa voitiin siis keskittyä selvittämään myös syytä siihen, miksi ei pysytty asetetussa aikataulussa.

Tulokset tiivistettiin analysointivaiheessa teemakohtaisesti litteroidusta materiaalista kuten ensimmäisen haastattelun tuloksetkin. Aineiston luokittelu teoriapohjaisesti koettiin olevan selkein keino tuoda asiat vertailtavaksi Kotterin (1997) kahdeksaan askeleeseen ja sekä aikai-



sempiin teemahaastattelun tuloksiin. Tähän päädyttiin, jotta teemahaastattelujen tuloksia olisi jälkikäteen helpompi verrata keskenään, huomioiden sekä ennen että jälkeen muutostilanteen. Oleellista oli myös löytää kriittiset pisteet eli kehittämiskohteet kehittyssuunnitelmaa varten.

#### 4.3.5 Teemahaastattelun tulokset muutoksen loppuvaiheilla

Halu testata ja liiketoimintayksikön oma-aloitteisuus, tahtotila ja kiinnostus saada sopimushallinta kuntoon johtivat pilottimuutokseen kyseisessä liiketoimintayksikössä. Projektipäällikön mukaan vaadittiin tahtotilaa, koska muutos vaati lisäponnistuksia ja työmäärän lisääntymistä. Erillisiä kehittämisresursseja yrityksen puolelta ei ole, vaan tällaiset asiat hoidetaan oman työn ohella. Hänen mukaan resurssit eivät olisi riittäneet Suomen laajuiseen muutosprojektiin. Olisi tarvittu yksittäinen henkilö, joka olisi vienyt koko muutosprosessin läpi, mikäli koko muutos olisi lähdetty toteuttamaan kerralla. Haastatteluhetkellä jo toisen liiketoimintayksikön tulevaa muutosta varten oli sovittu ensitapaaminen kyseisen liiketoimintayksikön johtajan ja sopimuspäällikön kanssa.

Liiketoimintayksikön johtajan mielestä projektitiimi toimi hyvin. Projektipäällikön mukaan projektitiimi oli hyvä, ja jokainen tiesi roolinsa. Hän koki, että myös hän itse tunnisti oman roolinsa valtuudet hyvin ja tiesi milloin tehdä itsenäisiä päätöksiä ja milloin taas kysyä hyväksyntää ylemmältä tasolta. Projektipäällikkö arvioi, että muutoksen suunnitteluun käytettiin hieman enemmän aikaa kuin sen toteuttamiseen. Projektipäällikkö kertoi kohdehenkilöiden pysyneen lähes samana kuin mitä oli alun perin suunniteltu. Muutamia muutoksia kuitenkin tehtiin koulutuksen osallistujien suhteen kiinnostuksen ja tarpeen perusteilla ennen koulusta.

Projektipäällikkö kuvaili muutoksen visiota ja strategiaa tarpeelliseksi. Visiota hän uskoi viestineensä koulutuksen ja viestinnän kautta onnistuneesti, vaikka hän ei visio-sanaa ollutkaan käyttänyt. Liiketoimintayksikön johtaja oli samaa mieltä projektipäällikön kanssa siitä, että muutoksen syy ei jäänyt kenellekään epäselväksi. Liiketoimintayksikön johtaja kuitenkin pohditi, että oliko loppupeleissä mahdollisesti viesti siitä, että kaikki tulee olemaan paremmin tulevaisuudessa, ollut riittävä motivaattori toteuttamaan kertaluontoinen raskas työmäärä muutoksen aikana. Muutosprosessin työhön oli jäänyt tekemättä aikaisemman aikataulun puitteissa.

Projektipäällikkö kertoi, että tahtotilasta ja tulevaisuuden tilasta viestimisessä oli siis onnistuttu. Muutosviestintä kohdehenkilöille oli hänen mielestään kaksisuuntaista ja viestintä tavoitti kaikki samalla tavalla. Viestinnän tarpeesta ei keskusteltu erikseen muutoksen aikana kohdehenkilöiden kanssa. Henkilöt, joihin muutos kohdistui, eivät ole fyysisesti samassa pai-

kassa, jonka vuoksi tapaamiset suunniteltiin hieman etukäteen, mikä loi oman haasteensa. Projektitiimin sisäinen viestintä oli taas projektipäällikön mielestä jossain määrin yksipuolista, koska viestintä keskittyi lähinnä muutoksen edistymisestä viestimiseen. Hän näki, että yksi kehittämiskohde voisi olla viestinnän parantaminen ja erilaisten tietojen päivittäminen. Intraan ei ollut muutoksen aikana viety paljon materiaalia, koska yrityksessä oli kyseiselle hetkellä tapahtumassa intran vaihtuminen, minkä takia katsottiin turhaksi viedä niin sanottuun vanhaan intraan muutokseen liittyvää materiaalia. Kaiken kaikkiaan hän näki viestinnän muutoksen puitteissa olleen riittävää. Toisaalta hän pohti viestinnän määrää siinä suhteessa, että milloin sitä on liikaa ja milloin liian vähän, sekä mikä on tarpeellista viestintää. Kokonaisuudessaan projektipäällikkö koki, että viestintää olisi muutoksen aikana voinut olla enemmän, ja aina voidaan hänen mielestään parantaa tai tehostaa. Liiketoimintayksikön johtaja huomasi haastattelussa kertoa, että viestintää olisi voinut mahdollisesti olla varsinkin tammi-helmikuun vaiheessa enemmän, jolloin tapahtui aikataulullinen haaste muutoksessa. Näihin aikoihin olisi hänen mielestään ollut hyvä pitää pieni välikatsaus siitä, miten muutosprosessissa oli edennyt toteutuksen suhteen. Olisi mahdollisesti voitu lähettää muutoksen kohdehenkilöille ”painokirje” siitä, että sopimuksia tulisi saada nopeampaan tahtiin järjestelmään, jotta aikataulussa pysyttäisiin. Uudesta takarajasta viestittiin palaverissa ja sähköpostijakelulla niin, että viesti meni sopimuspäälliköiden kautta palvelupäälliköille.

Projektipäällikön mielestä kohdehenkilöille oli annettu tarpeeksi aikaa hyväksyä prosessi ja uusi toimintatapa. Projektipäällikkö kertoi kysyneensä oppimistarpeita kaksi kolme kertaa koulutuksen jälkeen. Liiketoimintayksikön johtaja kertoi, että muutoksen aikana järjestettiin toinen koulutus. Projektipäällikön mukaan sopimus- ja palvelupäälliköillä oli osaamiseen tarvittavat resurssit. Jotta voidaan käyttää järjestelmää onnistuneesti, tarvitaan tietoteknisiä perusvalmiuksia ja kykyä yhdistellä asioita. Projektipäällikkö avasi asioiden yhdistelykykyä niin, että järjestelmässä pitää luoda erilaisia viittauksia sekä linkkejä. Toisaalta osaamisen tarve myös jossain määrin laskee hänen mielestään, kun järjestelmä tukee eri tehtävien ja hälytysten muistamisessa. Liiketoimintayksikön johtaja näki erilaisten järjestelmien hallinnan olevan oleellinen osa tulevaisuuden osaamistarpeissa.

Aikataulullisia tavoitteita jouduttiin kuitenkin muuttamaan, vaikka osaaminen oli kohdehenkilöillä hallussa muutoksen toteuttamiseksi. Aiemmin projektipäällikön asettama takaraja olemassa olevien sopimusten viemisestä järjestelmään helmikuun loppuun mennessä ei toteutunut. Toiseen haastatteluun mennessä järjestelmästä ei löytynyt kuin muutamia testiasiakirjoja ja sopimuksia. Takaraja siirrettiin maaliskuun loppuun. Projektipäällikön mukaan, kun aikataulua suunniteltiin, niin ei tiedetty, että muutoksen aikatauluun tulisi vaikuttamaan yksi kilpailutuksen voitto, mikä vaati yllättävästi resursseja usealta henkilöltä. Liiketoimintayksikön johtaja avasi, että tapaus oli vaatinut kolmenkymmenen uuden ihmisen rekrytoimista ja uuteen sopimukseen liittyviä muita toimia.

Kyseistä tapausta oli liiketoimintayksikön johtajan mielestä jossain määrin käytetty tekosyynä sille, että sopimuksia ei ollut viety järjestelmään alkuperäisen aikataulun mukaisesti. Hän ymmärsi kyllä, että iso operatiivinen muutos oli saattanut viedä huomion, mutta hänen mielestään asiat tulisi priorisoida. Mahdollinen virhe aikataulujen ja takarajojen suhteen oli tapahtunut siinä, että oli mahdollisesti annettu liikaa aikaa ja aikataulutavoitteet olisivat voineet mahdollisesti olla parempia. Hän kuvasi tällaisia tilannetta ”takarajapakoajille” hyväksi mahdollisuudeksi siirtää tarvittavia toimenpiteitä takarajan mukaisiksi. Takaraja tilanteissa asioita tulisi hänen mielestään priorisoida. Liiketoimintayksikön johtaja koki aikataulun muutoksen olleen jossain määrin hänen omaa vikaansa ja olisi mahdollisesti itse voinut puuttua asiaan tiukemmin, eikä antaa takarajan siirtyä kuukaudella. Hänen mukaan kuukauden siirtymisellä ei ollut kuitenkaan suurta merkitystä, kun mieltii kuinka kauan muutosta oli suunniteltu toteutettavaksi. Uuden takarajan asettamisessa korostettiin enemmän uuden takarajan merkitystä. Erityiseksi syyksi takarajalle mainittiin ulkoinen auditointi, joka tultaisiin toteuttamaan takarajapäivänä. Kohdehenkilöille kerrottiin, että sopimushallinnan arkistointijärjestelmä tultaisiin tarkastamaan kyseisenä päivänä. Todellisuudessa auditoinnissa ei suoranaisesti tarkastettaisi jokaista sopimusta, mutta tilanne oli oivallinen korostamaan tarvetta saada sopimukset ja asiakirjat järjestelmään sovitusti. Liiketoimintayksikön johtaja kaavaili, että kyseinen tehokeino toimisi todennäköisesti myös hyvänä sisäisenä motivaationa henkilöstölle.

Projektipäällikkö näki muiden tavoitteiden olevan haastatteluun mennessä saavutettu. Näihin tavoitteisiin hän luetteli muun muassa järjestelmän toimimisen, tukimateriaalien löytymisen, koulutuksien pitämisen, henkilökohtaisen ohjauksen antamisen ja lisääputarpeesta kysymisen. Lyhyen aikavälin tavoitteiden onnistumisia ei korostettu muutoksen aikana. Yhdessä oli koettu onnistumisen tunteita, kun oli huomattu, että jokin asia oli saatu onnistumaan, mutta tilanteet olivat olleet spontaaneja. Projektipäällikkö näki sisäisessä työelämässä tärkeäksi onnistumisen, esimiehen tuen, hyvän työilmapiirin, vapauden tehdä töitä ja mahdollisuuden toteuttaa itseään. Hänen mielestään oli myös tärkeää, että ylemmältä taholta huomioidaan olemassa oleva työmäärä ja uudet asiat tuodaan toimintaan niin, että annetaan tarpeeksi aikaa hyväksyä uudet asiat. Toisaalta hänen mielestään työssä motivoi tyytyväiset asiakkaat ja henkilökunta, tulosten tekeminen ja budjetissa pysyminen. Liiketoimintayksikön johtajan mielestä tyytyväiset asiakkaat, kunnossa oleva talous ja työn helpottuminen motivoisivat häntä työhön ja sen ohella muutoksiin.

Liiketoimintayksikön johtajan mukaan erillistä muutosjohtamisen työkalua ei ole, ja muutoksien johtaminen on projektipäällikön vastuulla. Hänen mielestään projektipäälliköitä voi olla erilaisia, mutta aina tulisi parantaa aikaisempaa toimintaa. Tiedyt asiat vaikuttivat projektipäällikön mielestä siihen, kuinka muutosta viedään läpi. Hänen mielestään esimerkiksi YT-neuvotteluissa korostuu nimenomaan ihmisten johtaminen, henkilöstön huomioiminen sekä

tukeminen, ja tarpeen kyseenalaistaminen. Tällaisissa muutoksissa esiintyy paljon pelkoa ja epävarmuutta, kun taas sopimushallinnan arkistoinin digitalisointi muutoksena oli jo alkujaan tunnustettu tarpeelliseksi. Projektipäällikkö koki itse olevansa sekä asioiden että ihmisten johtaja. Ihmisjohtamisen taidoissa hän korosti osallistavaa lähestymistapaa, mikä tarkoitti muutoksessa tahtotilan luomista asioiden tekemiselle. Liiketoimintayksikön johtajan mielestä johtamiskulttuuri yrityksessä on nimenomaan osallistavaa. Projektipäällikkö kertoi, että hänellä on kokemusta johtamisesta sekä Ruotsissa että Suomessa. Hän uskoi, että tämä oli näkynyt myös muutosprojektissa niin, että oli asetettu tiukkoja tavoitteita ja paineita onnistumiselle, mutta kuitenkin käyty vuorovaikutteisia keskusteluja henkilöstön kanssa. Projektipäällikön mukaan yrityksen johtamiskulttuurissa esille nousevat vastuut ja hierarkia. Hän näki myös, että omassa liiketoimintayksikössä on avoin ja hyvä yhteishenki, ja päälliköt kykenevät sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin joustavasti, vaikka päälliköillä olisikin omat yksiköt kentällä. Uskalletaan esittää mielipiteitä ja näkemyksiä, ja niistä syntyy usein hyvää keskustelua ja vuorovaikutusta. Muutosehdotuksiin suhtaudutaan hyvin. Liiketoimintayksikön johtaja korosti, että kehitystyö on oleellinen osa yrityksen johtamiskulttuuria. Kehitystyössä ja muutoksissa halutaan huomioida erityisesti asiakasrajapinnassa työskentelevien ihmisten huomio.

Itse toiminnan johtamisessa projektipäällikkö näki haasteelliseksi läsnä olevien esimiesten puuttumisen yksittäisissä asiakaskohteissa ja toiminnan pirstaleisuuden. Mitä työpaikkakulttuuriin tulee, löytyy hänen mielestään kohdekohtaisia eroja. Vapaa-ajan aktiviteetteja on järjestetty yhteiselle liiketoimintayksikölle, mutta ne ovat aina järjestetty työntekijöiden aloitteesta. Negatiiviseksi asiaksi johtamisessa hän näki ruotsivetoisuuden, mikä tarkoittaa hänen mielestään vaihtelevasti ”ylhäältä annettuja ohjeita”, joissa ei aina huomioida Suomen näkemystä. Hänen mielestään oli kuitenkin hyvä, että viime aikoina yritystasolla tiedotusta sisäisesti ja henkilöstön kehittämisen sekä koulutus mahdollisuuksia on lisätty. Kehittymistä hän haluaisi nähdä vielä siinä, että ihmisillä olisi mahdollisuus urapolkuihin ja näin luoda jatkuvuutta toiminnalle. Vastuualueiden epäselvyys saattaa joskus projektipäällikön mielestä aiheuttaa epäselvyyksiä.

Projektipäällikkö kertoi, että aikataulussa pysyminen koettiin peloista suurimmaksi, koska muutos tuli kaikille lisätyönä normaalin työn lisäksi. Liiketoimintayksikön johtajan mukaan projektipäällikkö oli kokenut paineita siitä, että sopimuksia ei ollut skannattu ja siirretty uuteen järjestelmään ajallaan. Liiketoimintayksikön johtajan mukaan varsinaista muutosvastarintaa ei ollut nähty muutoksen aikana, vaan lähinnä ”kiireen tuomaa asioiden prioriteettien määrittelyä”. Hänen mielestään kyse oli paljon ihmisten omasta priorisointi kyvystä, minkä näkee tärkeäksi asiaksi hoitaa ensin. Myös projektipäällikkö kuvaili prosessia työlääksi ja aikaresursseja tiukiksi, mutta myös hänen mielestään kyse oli ajankäytönhallinnasta ja henkilöiden omasta aktiivisuudesta hoitaa muutostyö. Projektipäällikkö arvioi, että mahdollisia negatiivisia tuntemuksia saattoi herättää tässä muutoksessa lukuisat erilaiset järjestelmät ja ky-

seenalaistus siitä, että olisiko järjestelmiä mahdollisuus integroida, mikä on projektipäällikön mukaan mahdotonta. Järjestelmä oli kuitenkin nähty käyttäjien mielestä helppokäyttöisenä, ja ymmärrys siitä, että pidemmällä aikavälillä järjestelmä ja uusi toimintatapa tulevat säästämään aikaa, oli kasvanut. Todellista tilannetta eli sopimushallinnan ylläpitoa ei haastatteluun mennessä vielä ollut päästy testaamaan, koska sopimuksia ei ollut vielä viety järjestelmään, eikä niitä ollut tarvinnut sieltä vielä näin ollen etsiä.

Liiketoimintayksikön johtaja näki, että uusi sopimushallinnan arkistoinnin uusi digitaalinen järjestelmä tulisi helpottamaan kaikkien niiden arkipäivää, jotka ovat tekemisissä sopimusten kanssa. Dokumentaation löytäminen tulisi olemaan helpompaa niille, jotka sopimuksia tarvitsivat. Kun liiketoimintayksikön johtajalta kysyttiin tarkennusta siihen, että missä vaiheessa tämä helppous tulisi ilmi, hän huomasi mainita, että helpompaa on nimenomaan muutoksen jälkeen. Projektipäällikkö toivoi, että ajatus siitä, että ponnistus olisi kertaluontoinen ja sopimushallinnan ylläpito tulisi olemaan paljon helpompaa tulevaisuudessa, tukisi läpi muutoksen. Kaikkien velvollisuus olisi kuitenkin toimia asetetun suunnitelman mukaisesti, tai oletamus on, että kaikki haluavat toimia uuden toimintamallin mukaisesti. Projektipäällikkö toivoi, että vanhoista tavoista luovuttaisiin ja siirryttäisiin heti uuteen toimintamalliin. Hän ei nähnyt mitään syytä, miksi vanhoihin tapoihin enää palattaisiin, koska aikaisempi toimintatapa oli ollut projektipäällikön mielestä ”villi-länsi”. Asiat muuttuisivat helpommiksi, kun kaikki tietäisivät, mitä sopimuksille tehdään allekirjoitus prosessin jälkeen. Hänen mielestään uusi toimintatapa vaatii ehkä ylimmältä johdolta enemmän sitoutumista. Erityisen tärkeänä hän piti myös onnistumisen mittaamista, mitä tulisi myös seurata jatkossakin. Se, miten tullaan jatkossa toimimaan mittaamisen ja seurannan suhteen, tai kuka siitä olisi vastuussa, ei ollut vielä päätetty haastatteluun mennessä. Liiketoimintayksikön johtajan mukaan mittaaminen olisi suhteellisen yksinkertaista. Muutosprosessissa olisi hänen mielestään onnistuttu, mikäli järjestelmästä löytyisivät vanhat, nykyiset ja uudet sopimukset. Liiketoimintayksikön johtaja kertoi, että ensimmäinen mittaaminen tulisi tapahtumaan asetettuna uutena takarajapäivänä maaliskuussa. Hän ei kuitenkaan kertonut, miten mittarointi tai seuraaminen tulisi käytännön tasolla tapahtumaan, tai kenen vastuulla se tulisi virallisesti olemaan ensimmäisen mittaamisen jälkeen. Liiketoimintayksikön johtaja ajatteli, että projektipäällikkö todennäköisesti ainakin alkuun seuraisi järjestelmän käyttöä.

Projektipäällikön mukaan järjestelmän tukiasioita hoidetaan vain Ruotsissa, mikä voitaisiin mahdollisesti huomata jatkossa ongelmalliseksi. Liiketoimintayksikön johtaja näki, että vaikka kokemusta yhdestä pilotoinnista olisikin, tulisi myös muissa yksiköissä toteutettava muutos olemaan haasteellinen. Sopimuksia on paljon ja loppupeleissä järjestelmän toimivuuden ja uuden toimintatavan juurtumisen onnistumisen näkee vasta kun sopimukset ovat oikeasti järjestelmässä ja uusi toimintatapa käytössä.

Allekirjoitettujen sopimusten löytäminen koettiin haasteelliseksi, eikä kaikkia sopimuksia löytynyt muutoksen aikana. Projektipäällikkö pohti sitä, miten tulisi toimia; pitäisikö lähteä neuvottelemaan asiakkaiden kanssa niin, että myönnettäisiin sopimuksen katoaminen ja hoidettaisiin paperit kuntoon, vai tulisiko heidän odottaa seuraavaan kertaan, kun sopimukseen tehdään muutoksia, jolloin asiakkaalle ei muodostuisi mielikuvaa huonosta sopimusten hallinnasta. Projektipäällikkö kertoi myös, että fyysisten asiakirjojen ja sopimusten arkistoinnin suunnitelmaa siirrettiin tulevaisuuteen, ja väliaikaisesti sopimuksia säilytetään yhdessä toimiston kaapissa.

#### 4.4 Kysely muutoksen kohdehenkilöille

Kysely toteutettiin maaliskuussa 2015 muutoksen loppupuoella pilottimuutokseen osallistuneille liiketoimintayksikön sopimus- ja palvelupäälliköille. Sopimus- ja palvelupäälliköiden työnkuvaan kuuluu tuntea sopimukset ja niiden palvelukuvaukset, ja näin ollen myös uuden sopimushallinnan arkistoinnin digitalisoiminen vaikutti heihin. Muutoksen aikana henkilöiden tehtävänä oli osallistua koulutukseen ja siirtää jo olemassa olevat sopimukset järjestelmään. Kyselyn avulla haluttiin selvittää, mitä kehittämisen kohteita muutosjohtamisessa voitaisiin havaita kohdehenkilöiden näkökulmasta. Kyselyssä käytettiin Kotterin (1996) muutosjohtamisen kahdeksaan askeleeseen perustuvia teemoja samoin kuin haastatteluissa.

##### 4.4.1 Kyselyn teoria

Kysely on yksi aineiston keräämistapa ja survey-tutkimuksen keskeisin menetelmä. Survey-sanalla tarkoitetaan sellaisia havainnoinnin, kyselyn ja haastattelun muotoja, joissa koehenkilöt toimivat perusjoukkona ja jossa aineistoa hankitaan standardoidusti. Standardoimisella tarkoitetaan, että kaikilta vastaajilta kysytään samalla kysymyksellä selvitettävä asia. Kvalitatiivinen tutkimus ei tarkoita sitä, että tutkijan tarvitsisi ottaa läheistä kontaktia vastaajiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 188.)

Kyselytutkimuksen etuna on, että sillä voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto. Kyselyllä voidaan kysyä monia asioita usealta henkilöltä. Kyselytutkimus on aikaa ja vaivaa säästävä tehokas tutkimusmenetelmä. Huolellisesti suunniteltu lomake on helppo käsitellä ja analysoida tietokoneella. Kustannuksetkin voidaan arvioida suhteellisen tarkasti. Tutkimus tulosten tulinta voi kuitenkin olla ongelmallista. Kyselyn heikkouksia ovat tiedon pinnallisuus, vastaajien vakavuus, väärinymmärrykset, vastaajien tuntevuus alueesta ja vastaamattomuus. Vastauslomakkeen laatiminen on myös aikaa vievää ja vaatii tietoa ja taitoa. (Hirsjärvi ym. 2008, 189.)

Kysely sopii tilanteeseen, kun aihealue tunnetaan jo paremmin. Se sopii esimerkiksi lähtötilanteen selvittämiseen tai tulosten arviointiin. Kyselyssä samoja asioita kysytään isommalta joukolta. Kysely voidaan tuottaa esimerkiksi paperilla tai sähköisellä lomakkeella. Kyselyn tulosten analysointi tulee suunnitella jo ennen vastausten saamista. Vastauksista voidaan tehdä johtopäätelmiä ja pohtia näin tulosten yhteneväisyyttä. (Ojasalo ym. 2009,41.) Keskimääräiseksi vastausajaksi suositellaan korkeintaan 15-20 minuuttia, jotta mielenkiinto pysyy yllä. Kyselyn tulee olla myös selkeä ja selkokielineen. (Ojasalo ym. 2009,116.) Kysely kannattaa aloittaa helpolla kysymyksellä, johon vastaajan on helppo vastata. Kyselyyn voidaan laatia valmiita vastausvaihtoehtoja ja saada näin määrällistä tietoa. Avoimien kysymysten ongelman usein on taas se, että niihin ei aina vastata, mutta niiden käyttö voi olla hyvinkin perusteltua ja tarpeellista. (Ojasalo ym. 2009,117.) Avoimista kysymyksistä saa kerättyä laadullista dataa (Ojasalo ym. 2009,119).

Verkkokysely lähetetään vastaajille ja vastaajat lähettävät vastaukset takaisin tutkijalle. Verkkokyselyn etuja ovat sen vaivattomuus ja nopeus. Suurin ongelma on kato eli vastaajien vastaamattomuus. Tutkimuksen aihepiiri ja vastaajajoukko vaikuttavat kadon suuruuteen. Korkea vastausprosentti on odotettavissa silloin, kun lomake lähetetään valikoidulle ryhmälle, ja aihe on heille tärkeä. Verkkokyselyssä karhuaminen on yleistä. Karhuamisella tarkoitetaan sitä, että tutkija joutuu muistuttamaan vastaamatta jättäneitä. (Hirsjärvi ym. 2008, 190.)

Todellisia ja rehellisiä vastauksia saadaan usein helpommin kuin vastaajien nimettömyys taa-taan (Ojasalo ym. 2009,58). Tutkittaville on hyvä kertoa, että mihin tarkoitukseen tieto kerätään ja miten sitä säilytetään ja käytetään. Tiedon tulee pysyä luottamuksellisena. (Ojasalo ym. 2009,49.) Teemoihin kuuluvia osien lukumääriä voidaan laskea laadullisen analyysin lisäksi eli kvantifioida. Esimerkiksi ironia, synonyymit ja kiertoilmoitukset osoittavat sen, että tiettyä sanaa voi esiintyä monessa eri merkityksessä, asussa ja yhteydessä. Yksittäisiin sanoihin ei siis pidä kiinnittää pelkästään huomiota, vaan keskittyä kokonaiseen tekstiin saadaakseen tietoa asioiden esiintymisestä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.)

#### 4.4.2 Kyselyn toteutus

Kysely toteutettiin avoimella e-kyselylomakkeella. Ennen kyselyn lähettämistä kohdehenkilöille kyselylomakkeen kysymykset hyväksytettiin toimeksiantajalla, ja toimeksiantaja katsoi kysymykset tarkoitukseen sopiviksi. Kyselylomake lähetettiin sähköpostin välityksellä maaliskuun toisella viikolla 2015 muutoksen kohdehenkilöille eli sopimus- ja palvelupäälliköille, jotka tulisivat käyttämään uutta sopimushallinnan järjestelmää ja toimimaan uuden toimintamallin mukaisesti. Koettiin oleelliseksi saada kohdehenkilöiden näkemys muutoksesta, ja kysely nähtiin kohdehenkilöille vaivattomana osallistumiskeinona kehittämisprojektiin. Vastaus-

aikaa kyselyyn henkilöille annettiin viikko, ja kyselylomakkeeseen vastaaminen kesti keskimäärin noin kymmenen minuuttia. Kyselylomakkeeseen vastaukset tallentuivat anonymisti sähköiseen tietokantaan, jota päästiin käsittelemään niin, että vastaajien henkilöllisyys ei selviäisi. Kyselyä suunniteltaessa uskottiin, että mahdollisuus vastata anonymisti tuottaisi rehellisiä ja todenmukaisia vastauksia. Kyselyn sähköpostiviestin saatteessa kerrottiin, miksi heidät oli valittu kyselyyn, ja mikä oli kyselyn tarkoitus. Sähköpostiviestissä oli myös esitetty arvioitu aika vastaamiseen ja se, että vastaukset käydään läpi anonymisti. Myös projektipäällikkö otti kantaa kyselyn sähköpostiviestiin ja lähetti kaikille viestin siitä, kuinka tärkeää tietoa yrityksellä on saada vastaukset ja näin kannusti kyselynvastaajia vastaamaan. Muistutusviesti kyselystä lähetettiin kerran ennen viimeistä vastauspäivää. Kysely lähetettiin yhdeksälle henkilölle, ja kuusi heistä lopulta vastasi.

Kyselylomakkeen avoimet kysymykset perustuivat Kotterin (1996) kahdeksaan askeleeseen; muutoksen tarpeellisuuden tunnistaminen, projektitiimin perustaminen, visio ja strategia, muutosviestintä, henkilöstön valtuuttaminen, lyhyen aikavälin onnistuminen, vakiinnuttaminen ja juurruttaminen. Kysymykset suunniteltiin teemoihin askeleiden mukaisesti. Kyselylomakkeen kysymykset löytyvät liitteestä 3. Kyselylomakkeesta suunniteltiin helposti ymmärrettävä, koska kyselyssä ei ollut mahdollista päästä tarkentamaan kysymyksiä niihin vastaaville henkilöille. Oleellista oli myös, että kyselylomakkeeseen olisi helppo ja nopea vastata, jotta mahdollisimman moni vastaisi kiireistä huolimatta. Liian pitkä kysely vaatisi vastaajiltaan enemmän. Kyselylomakkeen tavoitteena oli saada rehellisiä vastauksia muutoksen kohderyhmältä siitä, miten he olivat kokeneet eri muutoksen vaiheet ja muutosjohtamisen. Vastauksia verrattiin lopulta teemahaastatteluista saatuihin tuloksiin. Näin kehittämiskohteita voitiin nostaa esille eri näkökulmista ja verrata näkemyksiä ja niiden olettamuksia toisiinsa. Mielenkiinnon kohteena kyselyssä erityisesti oli selvittää, oliko muutos kohdehenkilöiden kokemana samanlainen kuin mitä projektitiimin puolesta haastatteluiden perusteella oli jo voitu päätellä.

Kyselyn tuloksien esittämisessä oleelliseksi katsottiin nostaa esiin monia eri näkemyksiä, ja näiden pohjalta tarttua kehittämiskohteisiin ja onnistumisiin. Ei nähty erityisen tärkeäksi lähteä tarkkaan määrällistämään vastauksia, koska tarkastelussa oli kuitenkin avoimien kysymysten vapaa muotoisia vastauksia. Jotta kuitenkin tuloksien esittäminen pysyisi linjassa teemahaastattelujen kanssa, päätettiin kyselyn tuloksia jonkin verran kvantifioida. Kvantifioinnin avulla haastattelukysymysten pohjalta teemoitetusti esiin nostettiin vastauksista niin sanotusti uusia yhteisiä teemoja tai ilmiöitä. Kyselylomakkeista saadut vastaukset analysoitiin teemoittain teoriapohjaisesti kuten teemahaastatteluiden tulokset. Kyselyn tuloksien ja teemahaastattelujen tuloksien vertailu toteutettiin kyselyn tulosten teemoittelun jälkeen.



#### 4.4.3 Kyselyn tulokset

Kyselyssä pyydettiin kuvailemaan yritys- ja johtamiskulttuuria. Vastauksissa yrityksen ”ruotsi-vetoisuus” nousee hyvin esiin. Vastauksien mukaan suuret linjat tulevat Ruotsista, vaikka päätöksiä tehdään johtoryhmässä myös Suomessa. Työpaikkakulttuuria kuvailtiin myös hierarkiseksi. Positiivisia asioita yrityskulttuurista esille nostivat muun muassa ajatukset siitä, että työpaikkakulttuuri on avoin, johtajilla on kyky kuunnella mielipiteitä, ja työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa asioihin. Yritys- ja johtamiskulttuurissa olisi kuitenkin parantamisen varaa yhden vastaajan mielestä.

Vastaukset kysymykseen, mitä osaamista tarvittiin tulevaisuudessa ja miksi, olivat erilaisia vastaajasta riippuen. Yksi ei osannut sanoa, ja yksi ei vastannut kysymykseen ollenkaan. Eräässä vastauksessa huomioitiin It-osaamisen merkitys, toisessa taas ajanhallinnan taito. Vaikeaksi koettiin esimerkiksi se, että raportteja on liian monta eri versiota, ja osaa tehdään päällekkäin. Tulevaisuudessa tarvitaan vastauksien perusteella ketteryyttä, jotta asiat ja olosuhteet voidaan hyödyntää maksimaalisesti.

Näytti olevan selvää, miksi sopimushallinnan arkistointi digitalisoitiin uudella järjestelmällä. Yksi henkilöistä ei kuitenkaan kuvaillut kyselyssä, miksi muutos tehtiin, mutta hän oli vastannut kysymykseen keneen muutos vaikuttaa. Myös muille näytti olevan selvä keneen muutos tulee vaikuttamaan eli henkilöihin, jotka ovat tekemisissä sopimuksien kanssa. Uutta tulevaa toimintatapaa kuvailtiin helpottavaksi, tärkeäksi, asianmukaiseksi tai ammattimaiseksi. Helpoutta perusteltiin muun muassa järjestelmän muistutuskäytöllä ja sillä, että mikäli kohde/henkilövaihdoksia tapahtuu, löytyvät asiakirjat ja sopimukset helposti. Yhden vastaajan mielestä muutos vaikuttaa myös positiivisesti yrityksen ammattimaiseen kuvaan toimia asianmukaisesti.

Kyselyssä pyydettiin myös vastaajia kuvailemaan muutoksen visiota ja strategiaa. Kukaan vastaajista ei kuvaillut vastauksessaan muutoksen strategiaa. Ainut strategiaan viittaava maininta oli yhden vastaajan aikamääre, mihin mennessä muutos tulisi toteuttaa. Visiota kuvailtiin jokaisessa vastauksessa eri tavalla, mutta jokaisella oli näkemys tulevaisuudesta. Päälimmäiseksi vastauksista nousi esiin se, että tulevaisuudessa sopimukset löytyisivät samasta paikasta. Yhden vastaajan mielestä visio oli se, että kaikissa liiketoimintayksiköissä toimitaan yhden mallin mukaisesti. Myös helppous tulevaisuudessa nousi yhdessä vastauksessa esille. Tärkeäksi nähtiin tärkeiden dokumenttien parempi hallinnointi. Kyselyn vastaajat näkivät muutoksen vaikuttavan omaan työhönsä nimenomaan tulevaisuudessa. Vain yksi vastaaja oli huomionnut asian niin, että tilanne helpottuisi itse muutostyön jälkeen. Muut vastaukset kuvasivat tulevaisuuden tilaa siitä, että asiat nopeutuvat sekä sopimuksien etsiminen ja hallin-

nointi helpottuu. Yksi vastaajista huomioi myös asiakkaan näkökulman muutoksessa mainitsemalla asiakaslupauksen ja palvelukuvauksen ymmärtämisen tärkeyden.

Uusi toimintapa nähtiin kaikkien vastaajien mielestä parannuksena entiseen. Yksi vastaajista korosti, että muutos oli hänen mielestään lähes pakollinen toteuttaa. Eräs vastaajista oli taas sitä mieltä, että uusi toimintatapa on varmasti todella hyvä, kunhan kaikki sopimukset todella saadaan järjestelmään. Kahden vastaajan mielestä järjestelmä tulee helpottamaan omaa työntekoa. Järjestelmä nähtiin myös helpottavana tekijänä hinnankorotuksien muistamisessa ja sekä yrityksen sisäisissä muutoksissa kuten henkilövaihdoksissa.

Kun kysyttiin mielipidettä siihen, miten asetettu muutosaikataulu ja oppiminen on koettu, vain yksi vastaajista vastasi, että on ottamassa järjestelmää vasta käyttöön, eikä sen vuoksi osannut vastata. Muut vastaajat olivat sitä mieltä, että aikaa oli annettu tarpeeksi ja koulutus oli hyvä. Eräessä vastauksessa oppimiseen liittyen mainittiin, että järjestelmään oli annettu myös selkeät ohjeet. Yksi vastaajista puolestaan oli sitä mieltä, että oli annettu tarpeeksi aikaa oppia uusi työtapa ja toteuttaa annetut tehtävät, mutta hänen työaikansa ei hänen mielestään riitä kaikkeen.

Kyselyn mukaan ensimmäistä kertaa muutoksesta kuultiin pääasiallisesti projektipäälliköltä tai päällikköpäivillä. Yksi vastaajista oli kuullut puolestaan asiasta kollegalta, toinen taas keskustallinnosta. Kun kysyttiin, miten muutoksen aikana viestittiin, vain yksi vastaaja vastasi kysymykseen. Hänen mielestään aktiivista muistuttelua kaivattiinkin, jos järjestelmästä tulee osa arkea. Kun puolestaan kysyttiin oliko viestintä selkeää, riittävää ja motivoivaa, nousi vastauksista esiin vain viestinnän selkeys. Yksi vastaajista kuvasi viestintää toimivaksi, ja kertoi myös, että koulutus oli hyvä viestinnän keino. Mahdollisuus kaksisuuntaiseen viestintään ja erityisesti palautteenantoon koettiin vastaajien kesken mahdolliseksi, hyväksi tai riittäväksi. Muutoksen aikana toteutettu koulutus sopimus- ja palvelupäälliköille koettiin hyväksi, selkeäksi tai riittäväksi. Yksi vastaajista vastasi ”ok”, kun kysyttiin mielipidettä koulutuksen riittävyydestä, oikeasta ajoituksesta, toteutuksesta ja henkilökohtaisten tarpeiden huomioimisesta. Koulutuksen hyväksi puoliksi kahdessa kyselyn vastauksessa nostettiin erityisesti se, että asiaan saatiin harjoitella käytännössä. Esille tuli myös se, että koulutuksesta olisi saatu eniten irti, jos olisi heti koulutuksen jälkeen ymmärtänyt viedä sopimukset järjestelmään.

Kyselyn perusteella työhön motivoivia tekijöitä ovat palaute, onnistumiset, saavutukset, ongelmien ratkaiseminen, työkaverit, esimiehen tuki, palkka ja /tai mukavat ihmiset ympärillä. Myös onnistunut yhteistyö asiakkaan kanssa ja kokemus esimiehen työskentelystä olivat yhden vastaajan mielestä vaikuttavia tekijöitä. Mitä taas tulee motivaatioon kyseisen muutoksen suhteen, jokaisella näytti olevan käsitys siitä, miten suhtautuu uuteen toimintatapaan. Se, että näkee selkeän hyödyn työssä ja, että yritys saa siitä todellista lisäarvoa, oli yhdelle vas-

taajista tärkeä motivaatio. Motivoivaa oli myös ajatus asioiden helpottumisesta jatkossa järjestelmän myötä, mutta raportointi, jota tehdään päällekkäin, ei koettu taas motivoivaksi. Motivaationa nähtiin myös ajan säästyminen ja yhteinen toimiva toimintamalli. Myös yrityksen muuttuva ulkoinen ammattimainen kuva positiiviseen suuntaan koettiin motivoivaksi. Yksi vastaajista puolestaan ei kertonut motivaatiotekijöitä, vaan vastasi, että hyväksyy toimintamallin.

Kyselyyn vastanneet henkilöt eivät olleet havainneet muutoksen aikana muutosvastarintaa. Yksi vastaajista vastasi kuitenkin kysymykseen, että ei ollut ”vielä” huomannut muutosvastarintaa. Kukaan vastaajista ei perustellut vastaustaan. Kaikki vastaajat antoivat neutraalin tai positiivisen kuvan muutoksessa vastanneista henkilöistä. Toimintaa, asiantuntijuutta ja johtajuutta kuvailtiin hyväksi, todella hyväksi tai oikein hyväksi. Tätä kommentointiin myös vastaamalla ”ei moitteita” ja ”ok”. Vastauksissa ilmeni myös, että apua projektipäälliköltä sai aina tarvittaessa. Kukaan vastaajista ei kokenut tarpeelliseksi tai halunnut vaikuttaa muutosprosessiin.

## 5 Kehittämissuunnitelma

Kehittämissuunnitelma pohjautui kehittämismenetelmistä saatujen aineistojen tuloksiin. Kehittämissuunnitelmassa käytettiin hyödyksi haastattelujen ja kyselyn tuloksista esiin nousseiden onnistumisten ja kehittämiskohteiden kannalta oleelliset asiat. Nämä on esitetty kehittämissuunnitelmassa Kotterin (1996) muutosjohtamisen kahdeksan askeleen mukaisesti teemoittain. Tähän ratkaisuun päädyttiin, jotta toimeksiantajalle eli kehittämissuunnitelman hyödyntäjälle, opinnäytetyön kokonaisuus ja erityisesti kehittämissuunnitelma olisi helposti ymmärrettävissä. Sopimushallinnan arkistoinnin digitalisointi -muutoksen onnistumiset ja kehittämiskohteet on esitetty alaluvuissa.

Alaluvussa 5.2 on opinnäytetyön tuotos eli muutosjohtamisen työkalu tulevia muutoksia varten. Muutosjohtamisen työkalun tarkoituksena on toimia apuvälineenä pilotointimuutoksen jälkeen muissa liiketoimintatayksiköissä toteutettavissa sopimushallinnan arkistoinnin digitalisointimuutoksissa. Muutosjohtamisen työkalu ohjeistaa muutoksen johtamisen eri vaiheissa ja on näin hyödyksi tulevien muutoksien suunnittelussa ja toteutuksessa. Muutosjohtamisen työkalu perustuu kehittämistehtävän myötä ilmenneisiin muutosjohtamisen kehittämiskohteisiin ja opinnäytetyön teoriaperussa esitettyyn Kotterin (1996) kahdeksan vaiheiseen muutosjohtamisen malliin.

## 5.1 Sopimushallinnan arkistoinnin digitalisointimuutoksen onnistumiset ja kehittämiskohteet

Sopimushallinnan arkistoinnin digitalisointimuutoksen pilottivaiheen muutosta tarkasteltiin muutosprosessin eri vaiheiden näkökulmista. Näitä näkökulmia hyödyntäen kehittämisen loppuvaiheen tuotoksena tuotettiin Kotterin (1996) kahdeksan vaiheisen mallin mukainen kehittämissuunnitelma toimeksiantajan käyttöön. Tuloksiin perustuen osana kehittämissuunnitelmaa muutoksen onnistumiset ja kehittämiskohteet on esitetty tiivistetysti taulukossa 1.

<b>MUUTOSJOHTAMINEN</b> Kotterin (1996) kahdeksan vaiheisen mallin mukaan	<b>MUUTOSPROJEKTIN JOHTAMISEN ONNISTUMISET</b>	<b>MUUTOSPROJEKTIN JOHTAMISEN KEHITTÄMISKOHEET</b>
<b>Välttämättömyyden tunnistaminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Johdon ja projektipäällikön yhteinen näkemys toimintaympäristön ja asiakkassuhteiden merkityksestä ja tärkeydestä nähtiin osana muutoksen tarpeellisuutta. Myös osalla kohdehenkilöistä oli näkemys siitä, miten muutos vaikuttaa yrityksen maineeseen positiivisesti,</li> <li>➤ Muutoksen tarve tunnistettiin sekä projektitiimin että kohdehenkilöiden kesken.</li> <li>➤ Projektitiimille ja sopimus- ja palvelupäälliköille oli selvää, mistä syistä muutos tehdään. Tässä oli huomioitu hyvin, miten muutos tulee vaikuttamaan juuri ”minuun”.</li> <li>➤ Muutoksen kohderyhmä oli tunnistettu oikein ja oikeaan aikaan projektitiimin puolesta.</li> <li>➤ Johdon tilaus/lupaus mahdollisti toteutumisen.</li> <li>➤ Käytettiin tietämättä/vahingossa kriisitilannetarinoita luomaan lisää välttämättömyyden tunnetta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Johdon tuki ja läsnäolo puuttui välttämättömyyden tunteen korostamisessa. Johto ei nähnyt itseään osallistujana, vaan tilaajana.</li> </ul>
<b>Projektitiimin perustaminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Muutoksen aikana koettiin tyytyväisyyttä osapuolten kesken muutoksesta päävastuussa olevien henkilöiden asiantuntijuuteen, johtajuuteen ja itse muutosprosessin toimintaan.</li> <li>➤ Muutokselle oli tehty projektisuunnitelma, jossa huomioitiin niin ihmiset kuin asiatkin.</li> <li>➤ Projektipäällikkö oli sitoutunut, kykenevä, monipuolinen muutoksen johtaja, jolla oli tahtotila toteuttaa muutos.</li> <li>➤ Oikeat henkilöt olivat käytettävissä projektitiimissä.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Muutosprosessin suunnittelussa olisi tarvittu enemmän johdon tukea.</li> <li>➤ Projektitiimin sisäisissä rooleissa, kuten johdon ja projektipäällikön vastuissa oli epäselvyyksiä.</li> <li>➤ Yhdellä henkilöllä oli liian paljon vastuuta suhteessa muuhun työmäärään.</li> <li>➤ Muutoksen onnistuminen oli liian riippuvainen projektipäällikön omasta tahtotilasta ja muutosjohtamisen taidoista.</li> <li>➤ Muutosjohtamisen taitoja, aikaisempaa kokemusta ja projektitiimin jäsenten osaamista ei hyödynnetty niin hyvin kuin olisi voitu.</li> </ul> <p style="text-align: right;">(jatkuu)</p>

(Taulukko1 jatkuu)  MUUTOSJOHTAMINEN Kotterin (1996) kahdeksan vai- heisen mallin mukaan	MUUTOSPRJEKTIN JOHTAMISEN ONNISTUMISET	MUUTOSPROJEKTIN JOHTAMISEN KEHITTÄMISKOHTEET
Visio ja strategia	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tulevaisuuden näkymä ja syy, miksi muutos tehdään, oli selvä johdolle, projektitiimille sekä muutoksen kohdehenkilöille.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Yhteinen</i> muutoksen visio ja strategia puuttui - jokaisella oli oma näkemys.</li> <li>➤ Muutos nähtiin projektina ennemmin kuin muutoksena, jolle tarvittaisiin strate- gia.</li> </ul>
Viestintä	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Muutoksen aikana oli mahdollisuus kaksisuuntainen viestintään ja henki- lökohtaiseen tukeen projektipäällikön ja kohdehenkilöiden välillä.</li> <li>➤ Tahtotilasta, tulevaisuuden kuvasta ja muutokset tuomista mahdollisuuksista viestittiin monipuolisesti eri viestintäkanavia (sähköposti, puhelin- palaverit, intra, koulutus jne.) ja viestinnällisiä keinoja käyttäen.</li> <li>➤ Muutosviestinnässä hyödynnettiin viestinnällisiä keinoja; selkeys, toisto sekä järjestelmän ammattislangin tietoinen karsinta järjestelmäohjeiden käännöstyössä.</li> <li>➤ Viestintäkanavissa huomioitiin toimintaympäristöön liittyvät tekijät hyvin kuten etäisyys muihin, ja käytettiin siihen sopivia viestintäkeinoja.</li> <li>➤ Kriisin käyttö osana viestintää, motivoimaan suorittaa työt takarajan mu- kaisesti, oli tehokas viestinnänkeino tuoda esille välttämättömyyden tun- netta.</li> <li>➤ Koulutustilaisuuksia käytettiin viestinnällisesti hyvin, ja niiden katsottiin onnistuneen sekä johdon, projektitiimin, että kohdehenkilöiden mielestä.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Avokonttori nähtiin osittain viestinnällisenä keinona, mikä ei ole riittävä perus- te sille, että muutoksen välttämättömyydestä ei tarvitsisi erikseen viestiä.</li> <li>➤ Muutosta varten ei ollut erillistä muutoksen viestintäsuunnitelmaa.</li> <li>➤ Luotettiin liikaa ihmisten omaan kykyyn ymmärtää ja toteuttaa muutoksen vält- tämättömyyden toimet.</li> <li>➤ Muutokselle ei ollut viestinnällisesti määritelty yhteistä muutoksen visioita ja strategiaa.</li> <li>➤ Projektitiimin sisäinen viestintä koettiin yksipuoliseksi muutoksen edistymises- tä viestimiseksi.</li> <li>➤ Viestintää oli liian vähän tai se ei motivoinut tarpeeksi muutoksen työläimäs- sä vaiheessa.</li> </ul> <p style="text-align: right;">(jatkuu)</p>

(Taulukko 1 jatkuu)  MUUTOSJOHTAMINEN Kotterin (1996) kahdeksan vai- heisen mallin mukaan	MUUTOSPRJEKTIN JOHTAMISEN ONNISTUMISET	MUUTOSPROJEKTIN JOHTAMISEN KEHITTÄMISKOHTEET
<b>Henkilöstön valtuuttaminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Koulutus oli onnistunut. Muutoksen kohdehenkilöillä oli mahdollisuus lisä- koulutukseen ja palautteen antoon koulutuksesta suullisesti sekä lomak- keen kautta.</li> <li>➤ Henkilöstölle annettiin riittävä osaaminen ja resurssit muutosta varten.</li> <li>➤ Esimiehen tuki oli saatavilla.</li> <li>➤ Kohdehenkilöt valtuutettiin oikeaan aikaan, ja heillä oli vapaus toteuttaa muutos sopivassa ajassa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Osallistamisen merkitystä suunnitteluun ei huomioitu. Digitaalisen muutospro- sessin suunnitteluun ei osallistunut kohdehenkilöitä.</li> <li>➤ Valtuutuksessa luotettiin liikaa ihmisten omaan kykyyn hoitaa edellyttelyt muu- tostoimenpiteet.</li> <li>➤ Aikatavoitteen epäonnistuminen.</li> </ul>
<b>Lyhyen aikavälin onnistumiset</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Muutoksen aikataulu ja välitavoitteet oli suunniteltu etukäteen projekti- pohjaisesti.</li> <li>➤ Positiivisen kuvan luominen järjestelmästä ja tulevasta toimintatavasta pitkän tähtäimen tavoitteena onnistui.</li> <li>➤ Spontaanien onnistumisien huomioiminen ja merkitys motivoinnissa oli hy- vä keino.</li> <li>➤ Tiedostettiin hyvin johtamisessa sekä ihmisten että asioiden johtaminen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Muutoksessa unohdettiin lyhyen aikavälin tavoitteiden merkitys. Muutoksessa ei korostettu onnistumisia tai aikataulullisia tavoitteita erikseen riittävästi.</li> <li>➤ Onnistumisen korostaminen itse muutosprosessissa oli motivoinnin kannalta vä- häistä.</li> <li>➤ Lyhyen aikavälien onnistumisien mittaaminen unohtui.</li> <li>➤ Ihmisten ja asioiden välinen epätasapaino lyhyen aikavälien onnistumisien huo- mioimisessa johti kokonaisprojektin aikataulun viivästymiseen.</li> </ul> <p style="text-align: right;">(jatkuu)</p>

(Taulukko 1 jatkuu)  MUUTOSJOHTAMINEN Kotterin (1996) kahdeksan vai- heisen mallin mukaan	MUUTOSPRJEKTIN JOHTAMISEN ONNISTUMISET	MUUTOSPROJEKTIN JOHTAMISEN KEHITTÄMISKOHEET
Vakiinnuttaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Projektipäällikön näkemys ihmisten johtamisen tärkeydestä tuki muutosjohtamisen piirteitä, ja vakiinnuttamisen aloittamista.</li> <li>➤ Vakiinnuttamisen nopeuttamiseksi hyödynnettiin nokkelasti keinotekoisenkriisin eli auditoinnin asettamaa takarajapäivää motivaattorina.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Muutosvastarintana esiintynyt aikatauluhaaste ja ihmisten muiden asioiden priorisointi havaittiin liian myöhään, jonka vuoksi vakiinnuttaminen ei edennyt suunnitellun aikataulun mukaan.</li> <li>➤ Ihmistenjohtamisen ja asiajohtamisen hyödyntämisen ajankohdat nähtiin projektipäällikön ja liiketoimintayksikön johtajan näkökulmista eri tavalla.</li> <li>➤ Projektitiimin vastuuroolit olivat hieman epäselvät muutoksen vakiinnuttamisen vaiheessa.</li> <li>➤ Luotettiin liikaa ihmisten omaan kykyyn ja priorisointiin vakiinnuttaa asiat nopeasti omaan toimintaan.</li> </ul>
Juurruttaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Yrityskulttuuri tuki pääosin muutosta; avoimuus, kiinnostus kehittyä, sekä se, että mielipiteitä ja näkemyksiä on helppo esittää sekä kyky suhtautua muutoksiin hyvin, tukevat muutoksen juurtumista toimintatavaksi.</li> <li>➤ Juurtumisen jälkeisiä mahdollisia ongelmatilanteita oli pohdittu etukäteen</li> <li>➤ Tiedostettiin hyvin johtamisen, vastualueiden ja mittaamisen tärkeys.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Yrityskulttuuri koettiin osittain hierarkkiseksi ja Ruotsi-vetoiseksi, mikä vaikuttaa siihen, että aina ei huomioida paikallista toimintatapaa Suomessa, mikä voi vaikuttaa muutokseen hidastavasti.</li> <li>➤ Juurruttamista ei ollut suunniteltu erikseen.</li> <li>➤ Muutoksen jälkeiset roolit ja vastuut olivat epäselvät. Mahdollisia muuttuvia tekijöitä ei huomioitu itse muutoksessa, vaikka itse muutos tukee tällaisten tilanteiden välttämistä.</li> <li>➤ Muutoksen toteutumisella ja tulevaisuuden tarkastelulle ei ollut suunniteltu tarkkoja virallisia mittareita.</li> <li>➤ Mahdollisille juurtumisen jälkeisille ongelmatilanteille ei ollut kehitetty toimintatapoja, ratkaisuja tai vaihtoehtoisia suunnitelmia etukäteen.</li> </ul>

Taulukko 1: Sopimushallinnan arkistoinnin digitalisointimuutoksen onnistumiset ja kehittämiskohteet



Taulukossa 1 esitetyt muutoksen onnistumiset ja kehittämiskohteet on avattu tarkemmin alaluvuissa 5.1.1 - 5.1.8, ja niihin on yhdistetty opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen sisältämiä teorioita. Kehittämissuunnitelma mukailee Kotterin (1996) kahdeksaa muutosjohtamisen askelta; muutoksen välttämättömyyden tunnistaminen, ohjaavan tiimin perustaminen, vision ja strategian laatiminen, muutosvisiosta viestiminen, henkilöstön valtuuttaminen, lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen, parannusten vakiinnuttaminen ja toimintatapojen juurruttaminen yrityksen kulttuuriin.

Aluksi voidaan todeta, että sopimushallinnan arkistoinnin digitalisointimuutos oli tyypillinen toisen asteen muutos. Muutos koski pilottivaiheessa yhtä liiketoimintayksikköä, ja sillä oli myös jonkin verran strategisia ja yrityskulttuurin kajoavia piirteitä. Toisen tason muutos voi olla myös taktinen ja työhön liittyvä, mikä ei välttämättä koske koko organisaatiota (Erämetsä 2003, 23). Tällainen muutos ei ole kovin strateginen tai yrityskulttuurin kajoava. Esimerkiksi uuden järjestelmän käyttöönotto on tyypillinen esimerkki toisen tason muutoksesta. Suurin osa yrityksissä tapahtuvista muutoksista on toisen tason muutoksia. Nämä kuitenkin liittyvät yksilön muutokseen sekä yrityskulttuurin ja joskus myös strategisen tason muutoksiin. Strategiset muutokset ovat kolmannen tason muutoksia (Erämetsä 2003, 23.)

Toisaalta sopimushallinnan arkistoinnin digitalisointi toteutti hyvin myös Santalaisen (2009, 229) esittämiä muutosparadokseja eli ennakoivaa, reagoivaa ja kriisi -muutosta. Ennakoivan paradoksin piirteitä edusti esimerkiksi keinotekoisien kriisien käyttäminen. Reagoivaa muutosta puolestaan edusti hyvä sitoneisuus heikkojen signaalien kautta. Kriisimuutoksen piirteet tulivat puolestaan esiin muutoksen viivästymisessä. Ennakoivan muutoksen etu on korkea muutoskyky, mutta haittana on alhainen tarve (Santalainen 2009, 230). Joskus tällaisissa tilanteissa johto on joutunut kääntymään keinotekoisiiin kriiseihin, koska johdon on vaikea perustella muutoin muutoksen tarvetta. Reagoiva muutos puolestaan on helpoin muutostilanne. Kun useammat heikot signaalit vahvistavat tietoisuutta muutoksen tarpeesta, muutostarve vahvistuu, ja näin myös sitoutuneisuus kasvaa. Tilanne on uudistusta suosiva. Kun puolestaan muutos on viivästynyt, voidaan puhua kriisistä. Hankalaa tilanteessa on se, että muutoksella on kiire, ja se tulee tehdä nopeasti. Muutoskyky on myös ollut tällöin alhainen. Toisaalta hyvää on se, että koko organisaatio näkee tilanteen tarpeelliseksi ja on sitoutunut korjaamaan tilanteen. Aika muodostuu kriisissä aina kriittiseksi resurssiksi. (Santalainen 2009, 230.)

### 5.1.1 Välttämättömyyden tunnistaminen

Johdon tilaus ja lupaus mahdollistivat jo kaikilla mielessä olleen muutoksen tarpeen. Kaikille oli muutoksessa selvää keneen muutos kohdistui, ja kohdehenkilöt tunnistettiin oikeaan ai-

kaan. Muutoksen välttämättömyys oli tunnistettu, eikä sitä koettu tarpeelliseksi korostaa. Huomaamatta esille oli kuitenkin tuotu yhteisissä keskusteluissa sopimushallinnan huono tilanne ja aikaisemmat kriisitilanteen, kun sopimuksia ei ollut löydetty. Kotterin (1996,32) ensimmäisen vaiheen eli välttämättömyyden tunnistamisen mukaan on tärkeää, että muutos tunnistetaan kiireelliseksi ja välttämättömäksi. Kriisejä voidaan käyttää huomion herättämisessä (Kotter 1996, 39).

Jokaisella oli oma näkemys muutoksen välttämättömyydestä. Näkemyksillä oli myös yhteisiä piirteitä, ja ne keskittyivät tulevaisuuden tilaan: millaista olisi muutoksen jälkeen, ja miten se vaikuttaisi jokaisen henkilökohtaiseen työhön. Osapuolet näkivät muutoksen helpottavana tekijänä tulevaisuudessa. Tämä oli muutoksen läpiviemisen kannalta hyvä. Hienoa oli myös, että jokaisella oli omanlainen kuva siitä, miten muutos tulee vaikuttamaan. Muutoksessa on tärkeää varmistaa se, että riittävän suuri osa henkilöstöstä tunnistaa muutostarpeen, näkee uudet tilaisuudet ja uhkatekijät (Kotter 2009, 11).

Se, miksi muutos tehdään, oli kaikille selvä. Myös liiketoimintayksikön johtajan ja projekti-päällikön näkemys siitä, että mikä muutoksen merkitys oli toimintaympäristössä esimerkiksi asiakassuhteiden kannalta, oli yhteinen. Myös osa kyselyyn vastanneista oli ymmärtänyt muutoksen merkityksen yrityksen toimintaympäristön ja maineen kannalta. Tässä vaiheessa unohdettiin kuitenkin korostaa sitä, miten muutos tulee vaikuttamaan muutoksen aikana, tai mitä se vaatii kohdehenkilöiltä muutoksen aikana. Jotta, kaikilla olisi voinut olla yhteinen näkemys muutoksen välttämättömyydestä ja välttämättömistä toiminnoista, olisi välttämättömyyden toiminnoista voitu viestiä yhdenmukaisesti. Mahdollisuuksista oli kuitenkin viestitty hyvin ja tehokkaasti. Myös Kotterin (1996,37-39) mukaan muutoksessa ihmisille tulisi myös antaa runsaasti tietoa tulevista mahdollisuuksista. Muutoksen välttämättömyyden tunnistamisessa johdon tuki jäi vähäiseksi, koska johto näki itsensä enemmän muutoksen tilaajana kuin osallistujana. Keksijohdon ja ylemmän johdon täytyy viestiä alaisilleen, että muutos on välttämätön. Usein ylimmällä johdolla on suurin merkitys, mutta myös keksijohdolla tai alemman tason rohkealla esimiehellä on mahdollisuus vaikuttaa positiivisesti muutoksen edistämiseksi. (Kotter 1996,41.)

### 5.1.2 Projektitiimin perustaminen

Projektitiimiin toimintaan, asiantuntijuuteen ja johtajuuteen oltiin tyytyväisiä kaikkien osapuolien kesken. Projektitiimi täytti myös tarvittavat ja suositellut kriteerit. Kotterin (1996, 51) mukaan tehokkaassa ohjaavassa projektitiimissä on neljä ominaispiirrettä: asemaan perustuva valta, asiantuntemus, uskottavuus ja johtajuus. Näitä taitoja olisi voitu hyödyntää enemmänkin. Esimerkiksi samanlainen muutos oli jo toteutettu Ruotsissa, joten kokemuksia

olisi voitu hyödyntää kyseisen projektitiimijäsenen kautta. Kuten liiketoimintayksikön johtaja haastattelussa kertoi kolmasosaperiaatteessa uuden kohteen henkilöstövalinnoissa, voitaisiin sitä mahdollisesti hyödyntää myös projektitiimin perustamisessa. Kolmasosa tiimistä voisi olla jo aikaisemmin samankaltaisia muutoksia nähneitä ja kokeneita henkilöitä, kolmasosa voisi olla niin sanottuja uusia tiiminjäseniä konsultoimassa ja edustamassa kohdehenkilöiden näkemyksiä esimerkiksi vision, strategian ja viestien selvyydestä, ja kolmasosa niin sanotusti täysin uusi henkilöitä, joilla voitaisiin tässä tapauksessa tarkoittaa juuri kyseiseen muutokseen liittyvää ammattiosaamista esimerkiksi järjestelmäosaamista.

Se, että oliko muutoksesta lopulta vastuussa projektitiimi vai projektipäällikkö jäi kuitenkin epäselväksi. Roolit olivat epäselvät. Johdolla ja projektipäälliköllä oli erilainen näkemys projektitiimistä. Projektipäällikkö näki projektitiimin kokonaisuutena, kun taas liiketoimintayksikön johtaja näki projektitiimin yhtenä henkilönä. Kävi ilmi, että yhden ihmisen vastuulla oli paljon, ja muutos jäi liiaksi yhden ihmisen vastuulle. Muutos oli riippuvainen projektipäällikön tahtotilasta ja taidoista johtaa muutos, mikä altistaa muutoksen riskitekijöille. Johdon rooli jäi vähäiseksi muutoksen aikana ja sen suunnittelussa. Johtajien oman roolin epäselvyys johtaa usein ongelmiin muutoksessa (Paton ym. 2000, 36). Projektipäälliköllä oli kuitenkin hyvä sitoutunut tahtotila muutokseen ja oli muutoksen johtajana kykenevä viemään muutoksen läpi.

Muutosasiat jäivät johtamatta, kun ei ole olemassa mittareita, aikatauluja tai vastuita. Yhdenkin puuttuminen voi vaikuttaa huomattavasti. (Erämetsä 2003, 40.) Liiketoimintayksikön johtaja kuitenkin myönsi muutoksen loppuvaihehaastattelussa, että olisi voinut osallistua muutokseen itse enemmän. Roolien epäselvyys saattoi vaikuttaa siihen, että kukaan ei esimerkiksi lopulta ottanut vastuuta muutoksen aikataulun venymisestä. Myös työmäärä arvioitiin suoraviivaisemmaksi kuin miten sen toteutus todellisuudessa tapahtui. Yleisimpiä suunnitteluvirheitä muutoksissa ovat aikatauluarviot, työmääräarviot, henkilöstön käytettävyyden arviointivirheet, henkilöstön kokemuksen huomiotta jättäminen ja riippuvuuksien unohtaminen (Ruuska 2005, 46). Käytössä ei ollut erillistä muutosjohtamisen työkalua, vaan muutos toteutettiin projektiluontoisesti. Muutokselle suunniteltu projektisuunnitelma huomioi kuitenkin asiat sekä ihmiset, mutta muutosjohtamisen vaiheita ei erikseen suunniteltu.

### 5.1.3 Visio ja Strategia

Visiota ja strategiaa ei määritelty muutoksessa. Muutoksessa organisaatiolla on oltava yhteinen visio muutoksesta, selkeä toiminta-ajatus, päämäärät ja strategia (Pitkänen 2007, 93). Visio oli puettu muutoksessa tulevaisuuden tilaksi. Tulevaisuuden tila nähtiin positiivisena, mutta erilaisena. Jokaisen näkemyksessä korostui nimenomaan oman työn helpottuminen.

Hyvä visio luo toivoa, ja on kannustava (Kotter 1996,62). Visio koordinoi ihmisiä siis tehokkaaseen toimintaan. Vision avulla työntekijät toimivat itsenäisesti oikeasuuntaisesti, eikä tukea tarvita jatkuvasti esimerkiksi esimieheltä tai useista kokouksista. Visioon sisältyy vastaukset siitä, miksi maailma muuttuu, ja miksi muutos on välttämätön ja mihin on välttämätöntä pyrkiä. (Kotter 1996,62.)

Projektin suunnitelma oli lähinnä aikataulullinen ohjenuora projektitiimin omalle toiminnalle, eikä muutokselle ollut asetettu selvää strategiaa. Johto ei nähnyt muutosta strategisen tason muutoksena. Suurin osa yrityksissä tapahtuvista muutoksista on toisen tason muutoksia, esimerkiksi uuden järjestelmän käyttöönotto on toisen tason muutos. Toisen tason muutokset liittyvät yksilön sekä yrityskulttuurin muutokseen ja joskus myös strategisentason muutoksiin. (Erämetsä 2003,23.) Myöskään henkilöt, joihin muutos kohdistui, eivät osanneet vastata, mikä muutoksen strategia oli. Heidän näkemyksensä muutoksesta keskittyivät tulevaisuuden tilaan eli helpompaan sopimuksien hallinnointiin. Johdon näkemyksessä korostui myös ajatus, että tulevaisuudessa johdon puolesta ei tarvitsisi puuttua sopimushallintaan. Jokainen tuntui näkevän vision omalta kannalta, mikä sinänsä oli hyvä motivaattori omalle muutostyölle, mutta esti toisaalta näkemästä, mitä muutos tulisi vaatimaan toiselta henkilöltä. Patonin ym. (2000, 36) mukaan vision puuttuminen saattaa johtaa epäselvyyksiin muutoksesta.

Paton ym. (2000, 187 ) korostavat, että muutoksen valmistelussa on tärkeää suunnitella, mitä muutos sisältää organisaatiossa, keihin muutos vaikuttaa sekä tehdä selvä strategia muutokselle. Muutoksen selkiyttäminen on merkityksellistä, koska ihmiset ovat usein eri mieltä tai epävarmoja suunnasta, johon muutos pyrkii. Tehokas visio auttaa tällaisissa tilanteissa. (Kotter 1996,62.) Aikataulullinen viivästyminen saattoi osittain johtua siitä, että kohderyhmällä ei ollut tarpeeksi vahvaa strategista kuvaa siitä, miten heidän tulisi toimia muutoksen aikana. Yhteisellä visiolla ja strategialla olisi mahdollisesti saatu kaikille yhteinen näkemys, mihin pyritään, miten, miksi, milloin ja mitä se tulisi tarkoittamaan itse muutoksen aikana sekä myös muutoksen jälkeen kyseisten henkilöiden kohdalla.

#### 5.1.4 Viestintä

Viestinnän tarkoituksena on sitouttaa oikeat henkilöt ja saada heidät sitouttamaan sekä jakamaan muutostahtoa muissa yksiköissä (Kotter 2009, 11). Visiosta viestiminen on kuitenkin usein yrityksissä liian vähäistä, tai viestintä ja sen viestit ovat epäjohtonmukaisia (Kotter 1996, 73-74). Sopimushallinnan arkistoinnin digitalisointimuutoksessa viestintää varten ei tehty erillistä muutosviestinnän suunnitelmaa. Tämä vaikutti esimerkiksi erilaisiin näkemyksiin visiosta, strategiasta ja muutoksen välttämättömyydestä. Muutosviestintä oli todennäköisesti hieman liian vähäistä tai sitten se ei motivoinut tarpeeksi tekemään muutoksen vaatimia

toimenpiteitä annetussa aikataulussa. Luotettiin paljon siihen, että jokainen ottaa oman vastuun muutosasioiden ymmärtämisestä. Uskottiin myös ehkä liiaksi, että avokonttorin luonne korvaa suunnitelmallisen viestinnän. Johto uskoi, että muutosviestintä olisi onnistunut, mikäli sopimukset olisivat järjestelmässä ajallaan. Tämä ajatus sinänsä keskittyi myös tulevaisuuden tilaan, eikä muutoksen aikaisen viestinnän tarkasteluun, mikä olisi ollut oleellista muutosviestintä läpiviemiseksi.

Se, että sopimukset eivät olleet ajallaan järjestelmässä, oli myös osittain jossain määrin epäonnistuneen viestinnän merkki. Tilannetta tarkisteltiin epävirallisesti tammi- helmikuun aikana, mutta tarkistuksista huolimatta aikataulu venyi. Tarkistuksissa keskityttiin lähinnä varmistamaan se, että kaikilla oli tarvittavat resurssit ja osaaminen suorittaa muutostyö, mikä sinänsä tuki muutoksen etenemistä. Tällä varmistui mahdollistaminen, mutta toiminta jäikin väliin. Liiketoimintayksikön johtajan mukaan myös hän olisi voinut toimia tilanteessa toisin, ja lähestyä asiaa esimerkiksi ”painokirjeellä”, mikä varmasti olisikin ollut tarpeen. Kommunikointia ei tule lopettaa liian aikaisin, kun luullaan, että kaikki on ”valmista”. Asian tärkeys laimenee kommunikoinnin vähentyessä. Uuden toimintatavan mittaaminen on tehokasta viestintää ja kommunikointia. (Erämetsän 2003, 250-252.)

Projektitiimin sisäinen viestintä koettiin yksipuoliseksi muutoksen edistymisestä viestimiseksi. Johto näki, että informaatio kulki, koska projektitiimissä oli vain yksi henkilö, eikä näin osattu huomioida viestinnän kaksisuuntaisuuden merkitystä. Patonin ym. (2000, 36) mukaan kommunikaation on tapahduttava projektitiimin sisällä sekä ulkopuolella. Tämä on varmasti vaikuttanut myös siihen, että muutoksen aikana kohdattuihin muutostekijöihin ei osattu ottaa yhdessä kantaa viestinnällisin keinoin. Viestintä nähtiin lähinnä koulutuksen tasolla, mikä johti harhaan siinä, että se olisi riittävä viestintäkeino muutoksessa.

Onnistunutta viestintää muutoksessa olivat kaksisuuntaisen viestinnän mahdollisuus, mikä toteutui projektitiimin ja muutoksen kohdehenkilöiden välillä. Kohdehenkilöillä oli esimerkiksi mahdollisuus esimiehen tukeen ja palautteenantoon projektipäällikön välityksellä. Myös tulevaisuuden kuvan viestiminen eli niin sanotun vision viestiminen, miksi muutos tehtiin, onnistui luonnollisella tavalla. Viestintä koettiin muutoksen aikana myös selkeäksi. Useiden ja toimivien viestintäkanavien käyttö ja toisto tehokeinona toimivat hyvin. Viestintäkanavien käytössä oli huomioitu hyvin toimintaympäristön liittyvät tekijät. Erämetsän (2003, 250-252) mukaan muutoksesta viestimisen tulee olla jatkuvaa, ja toisto on oleellista. Myös Kotter (1996, 79-80) kertoo, että kun ihmiset kuulevat saman viestin eri suunnilta, he todennäköisesti muistavat sen paremmin. Myös kirjallisessa viestinnässä oli huomioitu hyvin uuden järjestelmän ammat-tisanaston käännöstyön merkitys, ja kirjalliset ohjeet nähtiin helppolukuisina. Aikataulun viivästymisen myötä osattiin myös ovelasti käyttää keinotekoisia kriisiä eli tulevaa auditointia

syynä suorittaa sopimuksien tallentaminen järjestelmään viimeistään uuden takarajan mukaisesti.

#### 5.1.5 Henkilöstön valtuuttaminen

Henkilöstön valtuuttaminen tapahtui pääasiallisesti koulutuksissa, mikä koettiin kaikkien osapuolten mielestä onnistuneeksi. Erityisesti käytännön harjoittelu koettiin hyväksi tavaksi oppia. Koulutus oli hyvin suunniteltu, ja vastasi osallistujiensa odotuksia. Se, että tarjottiin toista koulutusmahdollisuutta, palautteenantomahdollisuutta ja henkilökohtaista tukea oli positiivista muutoksen etenemisen kannalta. Käyttäjälle tulisi antaa tarpeeksi kauan aikaa omaksumaan uusi ratkaisu osaksi työrutiineja. Tähän soveltuu hyvin esimerkiksi koulutus, jossa käsitellään uuden järjestelmän käyttöönottoa. Mobiiliratkaisujen kannalta muutama tunti koulutukselle on riittävä. (Mertanen 2004,230.)

Todennäköisesti luotettiin liikaa siihen, että ihmiset itsenäisesti toteuttaisivat muutosprosessin vaatiman työn koulutuksen jälkeen. Se, että sopimuksia ei oltu viety ajallaan arkistointijärjestelmään, ei ollut riippuvainen osaamisen puutteesta. Kohdehenkilöillä oli tietotaitoa ja tuki, tarpeeksi resursseja sekä omaa vapauttaa suorittaa tehtävät sopivassa ajassa. Henkilöt valtuutettiin myös oikeaan aikaan. Näitä pidetään muutosprosessin läpi viemisen kannalta yleisesti hyvinä. Hyvä johtaja on sellainen, joka valmistelee työntekijät siihen, mitä tulee tehdä, ja kertoo mitä heiltä odotetaan, mutta myös luottaa siihen, että työntekijät ottavat asiasta itse vastuuta. (Ekberg 2010,39.) Kohdehenkilöille annettiin todennäköisesti kuitenkin liikaa omaa valtaa suorittaa tehtäviä, jonka vuoksi ne jäivät tekemättä. Johdon tuen katoaminen ajatuttaa projektin usein vaikeuksiin ja hankaloittaa sen läpiviientä. (Ruuska 2005, 41.) Kuten liiketoimintayksikön johtaja ja projektipäällikkö haastattelussa totesivatkin, kyse oli asioiden priorisoinnista. Kohdehenkilöille annettiin liikaa omaa valtaa priorisoida omia työtehtäviä tai sitten aikataulullisesti asiantärkeyttä ei sisäistetty kohdehenkilöiden puolesta.

Kyseisessä muutoksessa ei osallistettu kohdehenkilöitä muutoksen läpiviennin suunnitteluun, vaikka se olisi jossain määrin ollut mahdollista. Sitä ei nähty tärkeänä, toisaalta myös niin sanottu ”ruotsivetoisuus” oli hieman tiellä vaikutusmahdollisuuksissa, millä saattoi olla osittain vaikutusta muutoksen etenemiseen ja prosessiin. Mobiiliratkaisujen käyttöönotto onnistuu usein parhaiten, kun käyttäjät ovat saaneet olla mukana projektissa alusta asti (Mertanen 2004,229). Uusi järjestelmä ei tällöin tule yllätyksenä, ja siihen on ollut aikaa valmistautua henkisesti. Uuden ratkaisun hyväksyminen osaksi työrutiineja vie eri ihmisiltä eri ajan. Aina ei ole kyse sovelluksen käytön helppoudesta tai sillä saavutetuista eduista, taustalla on aina myös jotain psykologista. (Mertanen 2004,229.) Osallistamisen merkitys tulee korostumaa ehkä enemmän muissa liiketoimintayksiköissä, kun muutosta aletaan toteuttamaan niissä.

Tuleviin sopimushallinnan arkistoinnin digitalisointimuutoksiin olisi hyvä osallistaa pilottivaiheeseen osallistuneita henkilöitä. Patonin ym. (2000, 37) mukaan muutoksessa on tärkeää rohkaista osallistuvuutta ja jakaa vastuuta henkilöstölle. Ihmisille täytyy antaa enemmän valtaa. (Patonin ym. 2000, 37.)

#### 5.1.6 Lyhyen aikavälin onnistumiset

Järjestelmän toiminta, tukimateriaalien löytyminen, koulutuksien suunnittelu ja toteuttaminen nähtiin lyhyen aikavälin tavoitteina, jotka myös saavutettiin. Myös pitkän tähtäimen näkymä, eli tavoiteltavan tulevaisuuden kuvan luominen onnistui. Puolestaan aikataulullisia tavoitteita ei saavutettu alkuperäisen suunnitelman mukaisesti. Lyhyen aikavälin onnistuminen on sitä, että aiotut suoritukset tapahtuvat sovittuun aikaan mennessä (Kotter 1996, 105). Lyhyen aikavälin onnistumisia ja aikataavoitteita olisi pitänyt korostaa enemmän muutoksen aikana. Muutoksen aikana luotettiin liikaa ihmisten omaan kykyyn motivoitua. Motivaationa olivat kuitenkin spontaanien tilanteiden onnistumisen tunteet, mitkä ovat hyviä edistämään muutoshalukkuutta. Tulevaisuuden kuva ei kuitenkaan ollut riittävän suuri motivaatio muutostyölle, mikä kävi ilmi. On tärkeää tiedostaa, että muutoksen läpivieminen on ihmistyötä. (Erämetsä 2003,86.) Määrätietoinen johtaminen, kehittäminen ja strategian läpivieminen vaatii ihmisiä. (Erämetsä 2003,86.) Ihmisiä johdettaessa on otettava huomioon asenteet, motivaatio, arvot, tunteet ja persoonallisuuden tekijät. Ihmisiä täytyy johtaa kokonaisuutena, mutta toisaalta täytyy kuunnella myös yksilöllisiä muutostunteita, ja auttaa motivoitumisessa. Tunteet ja motivoiminen täytyy huomioida muutoksessa, jossa ihmiset tekevät muutoksen. (Erämetsä 2003,87.) Erämetsän (2003) mukaisesti olisi pystytty motivoimaan muutokseen osallistuneita henkilöitä paremmin toimimaan annetussa aikataulussa.

Kaikkilla osapuolilla oli suhteellisen sama näkemys siitä, mitkä asiat motivoivat työssä, ja miksi töitä tehdään. Näitä motivointikeinoja käytettiin lähinnä tulevaisuudenkuvan luomiseen, ei niinkään siihen, mitä muutos tulisi palvelu- ja sopimuspäälliköiltä vaatimaan muutoksen aikana. Tässä unohdettiin motivointi itse muutosprosessiin. Muutosprosessissa oli huomioitu sekä ihmisiä ja asioita, mutta voidaan olettaa, että tässä koettiin kuitenkin jonkinlaista epätasapainoa. Lyhyen aikavälien tuloksia tarkistettiin ja tulevaisuuden näkymä oli selvä, mutta oleellisimman asian mittaaminen eli sopimuksien vienti jäi väliin. Kotterin (1996,107-109) mukaan asioiden johtaminen keskittyy enemmän lyhyen aikavälin muutoksiin eli välittömömmiin tuloksiin, kun taas ihmisten johtaminen tulevaisuuteen eli muutokseen. Organisaatioissa on kiinnitettävä riittävästi huomiota asioiden johtamiseen eli tulosten suunnitteluun ja organisointiin, myös mittaamisjärjestelmien on oltava hyvät ja ajankohtaiset. (Kotter 1996, 107-109.)

### 5.1.7 Vakiinnuttaminen

Vakiinnuttamista ei nähty kokonaisuutena, vaan sen oletettiin tapahtuvan koulutuksessa ja Suomen johtoryhmän kokouksessa. Ihmisten johtamisen tärkeys nähtiin oleellisena osana vakiinnuttamista, mikä on tärkeää muutosjohtamisessa. Jonkin verran näkemys eroja ihmisten ja asioiden johtamisen ajastamisesta havaittiin projektipäällikön ja liiketoimintayksikön johtajan välillä, ja roolit vakiinnuttamisessa olivat hieman epäselvät. Arvokas taito vakiinnuttamisen vaiheessa on ihmisten johtaminen (Kotter 1996, 125). Organisaatiot pyörivät ihmisten johtamisen ympärillä. Ilman ihmisten johtamista eivät organisaatiot toimisi, eikä päämääriä tavoitettaisi (Takala 2001, 43). Muutoksen tekevät ihmiset. Näkemyserot liiketoimintayksikön johtajan ja projektipäällikön välillä saattoivat jonkin verran vaikuttaa siihen, että ei tiedetty todellisuudessa, kuka johtaa ihmisiä ja missä vaiheessa. Oleellista olisi ollut huomioida ihmisten johtaminen läpi muutosprosessin. Pääsääntöisesti muutoksen aikaisessa johtamisessa ihmiset huomioitiin hyvin.

Muutosvastarintaa ei tunnistettu muutoksen aikana, vaikka merkit muutoshaasteille olivat selvät tammi- helmikuun vaihteessa. Aikataulullinen viivästymiseen annettiin tapahtua, koska sillä ei nähty olevan suurta merkitystä lopputulokseen. Kiire nähtiin suurimpana syynä vältellä muutosprosessin työtä. Erämetsä (2003, 11) huomauttaa myös, että ihmiset pystyvät muuttamaan, mutta ihmiset ovat tottuneet hitaisiin muutoksiin. Äkillinen muutos saa helposti aikaan kaaoksen, paniikin, käsien pystyyn nostamisen ja vähintään hämmennyksen (Erämetsä 2003, 11). Tyypillisesti työyhteisössä on voitu oppia, että tekemätöntä työtä perustellaan kiireellä, puutteellisilla työvälineillä tai muiden työntekijöiden tekemättömällä työllä. Näitä voidaan kutsua myös organisaation hiljaiseksi tiedoksi. Totutuista tavoista on hankala päästä eroon, ja niistä poisoppiminen vaatii toimintakulttuurin muutosta. Niin sanottu hiljainen tieto kannattaa ottaa käyttöön kehityksessä. (Kesti 2010, 68.) Muutoksen aikana huomattiin huolia siitä, että aikataulussa ei tulla pysymään. Tähän ei kuitenkaan reagoitu tarpeeksi ajoissa. Lopulta jouduttiin käyttämään keinotekoisia kriisiä eli auditoinnin asettamaa vaadetta muutoksen nopeuttamiseksi, mikä oli tehokkein ja kannustimenä hyvä. Ennakoivan muutoksen etu on korkea muutoskyky, mutta haittana alhainen tarve (Santalainen 2009, 230). Ongelmaa ei nähdä, kun menestys jatkuu. Joskus tällaisissa tilanteissa johto on joutunut kääntymään keinotekoisiiin kriiseihin, koska johdon on vaikea perustella muutoin muutoksen tarvetta. (Santalainen 2009, 230.) Muutosta on pidettävä yllä niin kauan kunnes visiosta tulee todellista (Kotter 2009, 11).

### 5.1.8 Juurruttaminen



Toimintatapojen juurruttamisessa ymmärrettiin hyvin johtamisen, vastuuroolien jakamisen ja uuden toimintatavan tärkeä merkitys, mutta niiden toteutumista ei ollut suunniteltu. Muutoksen loppuvaiheen haastatteluun mennessä juurruttamisvaiheeseen ei ollut vielä muutoksessa päästy, koska muutoksen aikataulu oli venynyt. Ketään ei ollut nimetty selvästi vastuuhenkilöksi, joka varmistaisi viimekädessä, että toimintatapa juurtuu organisaatiokulttuuriin. Ilmeisesti oletettiin, että projektipäällikkö jatkaa muutoksen eteenpäin viemistä, mutta tässä tulisi olla aina varalla toinen henkilö, mikäli ilmaantuu muuttuvia tekijöitä. Mielenkiintoista tässä onkin juuri se, että muuttuvia tekijöitä ei ole muutoksen kannalta mietitty, vaikka itse muutos pyrkii välttämään muuttuvien tekijöiden tuomia riskejä kuten henkilöstön vaihtuvuuden tuomia sopimuksien siirtymisiä. Organisaatioissa, joissa ymmärretään muutoksen tärkeys, huomioidaan myös muutoksen pysyvyyden varmistaminen (Kotter 2009, 11).

Muutoksen pysyvyyden varmistaminen tapahtuu yhdistämällä muutos ja muutoksen seuraukset organisaation järjestelmiin, rakenteisiin sekä erityisesti organisaatiokulttuuriin. (Kotter 2009, 11.) Järjestelmä ooli erillään muista jo olemassa olevista järjestelmistä, mikä oli saanut hieman negatiivista palautetta. Muuten järjestelmä nähtiin positiivisena, helppokäyttöisenä ja tulevaisuuden työtä helpottavana työkaluna. Mitä yrityskulttuuriin tulee, tukevat piirteet kuten avoimuus, kiinnostus kehittyä, näkemyksien ja mielipiteiden esittämisen helppous sekä suhtautuminen muutoksiin hyvin, uuden toimintatavan vastaanottamista ja juurtumista kohdeorganisaatiossa. Tekijät, mitkä mahdollisesti vaikuttavat yrityskulttuurin kautta muutokseen suhtautumiseen negatiivisesti, ovat ruotsivetoisuus ja hierarkisuus. Näissä piirteissä ei aina huomioida ihmisiä tai Suomen omaa mahdollisesti toimivampaa toimintatapaa. Kaikki halusivat toimia uuden toimintamallin mukaisesti, se oli selvää, mutta myös ylempi johto oli havainnut muutoksen loppuvaiheilla, että tulevaisuuden näkymät eivät ehkä sittenkään olleet riittäviä motivaatioita kertaluontoiseen isoon ponnistukseen muutokseen aikana. Tämä tulee huomioida tulevia muutoksia suunniteltaessa.

Mitä tärkeämpiä vanhat tavat ovat, sitä enemmän niistä pidetään kiinni, ja sitä vaikeampi on muutos toteuttaa organisaatiossa (Johnson 2003, 33-34). Uudet toimintamallit eivät aina säily, jos ne eivät ole yhteensopivat organisaation kulttuurin kanssa. Suurelta muutokset eivät välttämättä jää pysyviksi, jos toimintamallit eivät ole juurtuneet arvoihin ja normeihin (Kotter 1996, 129-132). Oletettiin, ettei vanhoihin tapoihin palata, koska asiat muuttuvat helpommaksi. Saattoi myös olla, että tälle vaiheelle laskettiin liikaa pelivaraa kohdehenkilöiden omaan tapaan toimia ja suorittaa asioita. Onnistumiselle on kuitenkin hyvät näkymät, kunhan muutosprosessi vain saadaan hoidettua. Juurruttaminen todennäköisesti tulee olemaan myös helpompaa, koska projektipäälliköllä, liiketoimintayksikön johtajalla sekä sopimus- ja palvelupäälliköillä vaikutti olevan positiivinen kuva ja tahtotila uuden toimintatavan juurruttamisesta omaan työhön. Muutoksen juurtumisen myötä tiettyjen mahdollisten tulevaisuuden ongelmien mahdollisuus oli havaittu, mutta ennakkoratkaisua niille ei ollut keksitty.

## 5.2 Muutosjohtamisen työkalu

Sopimushallinnan arkistoinnin digitalisointimuutoksen pilottiprojektin onnistumisiin ja kehittämiskohteisiin (taulukko 1) perustuen luotiin muutosjohtamisen työkalu Kotterin (1996) muutosjohtamisen kahdeksan vaiheista teemoitteluä käyttäen. Muutosjohtamisen työkalussa (taulukko 2) haluttiin nostaa esille kyseisen muutoksen ominaispiirteet, ja näin ehdottaa toteutavissa olevia toimia eli päätehtäviä ja toimenpiteitä tulevien muutoksien läpiviemisen helpottamiseksi ja onnistumiseksi.

Päätehtävät ja toimenpiteet on esitetty muutosjohtamisen työkalussa Kotterin (1996) muutosjohtamisen vaiheiden mukaisessa järjestyksessä. Muutosjohtamisen päätehtävät-sarake esittää päätehtävät otsikkotasolla. Viereisessä oikeanpuoleisessa sarakkeessa on ehdotetut tarkemmat toimenpiteet siitä, kuinka näitä päätehtäviä voidaan toteuttaa. Tässä sarakkeessa tummennetut tekstit helpottavat löytämään myös toimenpiteiden teemat, joista voi lukea myös tarkennetut toimenpiteiden kuvaukset.

MUUTOKSEN JOHTAMISEN VAIHEET Kotterin 8-vaiheisen mallin pohjalta	MUUTOSJOHTAMISEN PÄÄTEHTÄVÄT	EHDOTETTAVAT TOIMENPITEET MUUTOSJOHTAMISEN ONNISTUMISEKSI
Välttämättömyyden tunnistaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tehdään esiselvitys tarvittavista resursseista.</li> <li>✓ Varmistetaan johdon tuki.</li> <li>✓ Luodaan yhdenmukainen näkemys välttämättömyydestä ja sen toimista.</li> <li>✓ Luodaan näkemys ja kiinnostus muutoksen luomasta uudesta tilaisuudesta ja mahdollisista uhkatekijöistä.</li> <li>✓ Eliminoidaan liikaa tyytyväisyys nykytilaan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Selvitetään, mitä resursseja on käytettävissä</b> muutoksen läpiviemiseksi ja keihin se todellisuudessa kohdistuu, jotta muutos on uskottava ja oikeat henkilöt tietävät muutoksesta oikeaan aikaan.</li> <li>✓ <b>Keskustellaan johdon kanssa</b> muutoksen suunnasta, tarpeesta, toteutuksesta, ja johdon omasta roolista muutoksessa ja välttämättömyyden tunteen luomisessa. Johdolta tarvitaan osallistumista.</li> <li>✓ <b>Johto tuo esille</b> muutoksen tarpeellisuuden yhdenmukaisella näkemyksellä, sekä korostaa muutoksen mahdollisuuksia ja uhkatekijöitä.</li> <li>✓ <b>Käytetään todellisia korostettuja kriisitilanteita</b>, kokemuksia tai mahdollisia asiakastytyväisyystilastoja nykytilasta korostamaan välttämättömyyttä muuttua. Kerrotaan, mitä haasteita sopimushallinnan kanssa on ollut, ja miten se tulee helpottumaan tulevaisuudessa oman työn ja yrityksen menestyksen kannalta.</li> <li>✓ <b>Luodaan asetelma</b>, jonka mukaan sopimuksien saaminen järjestelmään tulee priorisoida mitä pikimmiten. Korostetaan, että sopimukset tulee saada asetettuun päivämäärän mennessä järjestelmään, koska...? Kerrotaan syy- se voi olla todellinen tai vaikka keinotekoinen kuten ensimmäisessä pilottivaiheen muutoksessa.</li> <li>✓ <b>Asetetaan hieman korkeammat tavoitteet</b> kuin mihin oikeasti pyritään, jotta ihmiset ymmärtävät, että vaaditaan enemmän kuin tavallisilta toimilta. Asetetaan tiukka, mutta toteutettavissa olevan aikaraja sopimuksien vientiin.</li> <li>✓ <b>Keskustellaan ja kuunnellaan</b> sopimus- ja palvelupäälliköiden kanssa, jotta voidaan selvittää, onko välttämättömyys ja sen toimet selvät.</li> </ul>
Projektitiimin perustaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Luodaan yhteinen näkemys projektitiimistä, rooleista ja vastuista.</li> <li>✓ Jaetaan vastuuta.</li> <li>✓ Hyödynnetään saatavilla olevaa osaamista.</li> <li>✓ Valitaan projektitiimin jäsenet muutostoiminnan kriteerien mukaisesti.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Varmistetaan</b>, että projektitiimissä on uskottavuutta, johtajuutta, valtaa ja asiantuntemusta, sekä avainhenkilöitä. Johto ottaa vahvemman roolin. Voidaan käyttää kolmasosa- periaatetta.</li> <li>✓ <b>Keskustellaan projektitiimin kanssa</b> yhteisestä päämäärästä, luottamuksesta, rooleista, vastuista, mittareista, aikataulusta ja osaamisen hyödyntämisestä. Jaetaan vastuuta.</li> <li>✓ <b>Huomioidaan johtamisessa</b> omat heikkoudet ja muiden vahvuudet, sekä asioiden ja ihmisten johtamisen tasapaino.</li> <li>✓ <b>Käytetään muutoksen suunnitteluun</b> tarpeeksi aikaa, ja (jatkuu)</li> </ul>

(taulukko 2 jatkuu) <b>MUUTOKSEN JOHTAMISEN VAIHEET</b> Kotterin 8-vaiheisen mallin pohjalta	<b>MUUTOSJOHTAMISEN PÄÄTEHTÄVÄT</b>	<b>EHDOTETTAVAT TOIMENPITEET MUUTOSJOHTAMISEN ONNISTUMISEKSI</b>
<b>Muutos visio ja strategia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Luodaan yhteinen muutosvisio.</li> <li>✓ Luodaan yhteinen muutosstrategia ja toimintasuunnitelma, kuinka tavoitteisiin päästään.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Luodaan muutosvisio</b>, joka on selkeä, tiivis ja ohjaa ihmisiä oikeaan suuntaan. Sen pitää motivoida ja huomioida kulttuurin piirteet. Siitä tulee olla myös helppo viestiä. Jaetaan yhteinen visio osapuolien kanssa- Miten asiat ovat kun sopimukset ovat järjestelmässä, kuinka se helpottaa työtä, kenen työtä se helpottaa ja miten.</li> <li>✓ <b>Muotoillaan muutoksen strategia</b> luomaan muutostahtoa. Sen tulee luoda välitapit, kuinka visioon päästään. Kerrotaan osapuolille sekä projektitiimin jäsenille, että sopimus- ja palvelupäälliköille, mitä strategia tarkoittaa kenenkin kohdalla, ja mitä välitavoitteita muutoksessa on, ja mitä se vaatii keneltäkin. Vaikka uuden toimintatavan ja järjestelmän käyttöönotto ovat toisen asteen muutoksia, on niissä strategisia piirteitä, ja muistetaan huomioida myös ne.</li> </ul>
<b>Muutosviestintä</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Viestitään visiosta ja strategiasta.</li> <li>✓ Luodaan muutosviestintäsuunnitelma ja toteutetaan muutosviestintä sen mukaisesti.</li> <li>✓ Varmistetaan, että muutosviesti ymmärretään.</li> <li>✓ Käytetään viestinnän tehokeinoja ja monipuolisesti eri viestintäkanavia.</li> <li>✓ Luodaan mahdollisuus kaksisuuntaiseen viestintään niin projektitiimin sisällä kuin kohdehenkilöiden kanssa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Luodaan viestintäsuunnitelma</b> muutossuunnitelman yhteydessä projektitiimin kesken, ja huomioidaan siinä asiat sekä ihmiset. - mitkä asiat tulee saada kuntoon ja milloin ja kenen vastuulla asia on. Miten se vaikuttaa ihmisiin, miten motivoidaan ihmisiä, jotka toteuttavat muutosasiat.</li> <li>✓ <b>Hyödynnetään luotua visiota ja strategiaa</b>, ja viestitään niistä riittävästi, johdonmukaisesti ja selkeästi. - ”miten sopimushallinnan arkistoinnin digitalisointi vaikuttaa minuun ja omaan työhöni- mitä se vaati minulta ja milloin, kuinka pääsen tavoitteisiin?”</li> <li>✓ <b>Viestitään onnistumisista</b>. - ”Koulutus meni hyvin, kiitos kaikille”</li> <li>✓ <b>Viestitään usein eri kanavia</b> kuten sähköpostia, intraa, kokouksia, koulutuksia tai puhelinta käyttäen - muistetaan huomioida kohdehenkilölle parhain mahdollinen keino ja kanava ymmärtää viestit.</li> <li>✓ <b>Luodaan mahdollisuus kaksisuuntaiseen</b> viestintään esimerkiksi palautteenantomahdollisuudella, jota voidaan toteuttaa nimellisesti, mutta myös anonymisti. Mahdollistetaan henkilökohtaiset keskustelut tarvittaessa. Tehdään yhteistyötä projektitiimin kesken, ei vain viestitä toisille muutoksen vaiheista.</li> <li>✓ <b>Käytetään viestinnän tehokeinoja</b> kuten toistoa, (jatkuu) esimerkkien käyttöä ja mahdollisia keinotekoisia kriisejä tai muita painoarvoltaan vaikuttavia tekijöitä tarvittaessa. Hyödynnetään johdon auktoriteet-</li> </ul>

		<p>tia. Karsitaan ammattislangi, ja varmistetaan ymmärrettävyys.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Muistetaan viestiä jatkuvasti</b>, ettei asian tärkeys ja priorisointi vähene ymmärryksen tasolla.</li> <li>✓ <b>Mitataan viestintää</b> - ovatko kaikki varmasti ymmärtäneet, mitä pitää tehdä ja milloin, jotta sopimukset ovat ajallaan järjestelmässä. Lähetetään esimerkiksi sähköpostiviesti asiaan liittyen- kysytään kuinka tilanne on edistynyt, tarvitaanko apua, milloin mahdollisesti asia on hoidettu ja mitä haasteita on havaittu yms.</li> </ul>
<b>MUUTOKSEN JOHTAMISEN VAIHEET</b> Kotterin 8-vaiheisen mallin pohjalta	<b>MUUTOSJOHTAMISEN PÄÄTEHTÄVÄT</b>	<b>EHDOTETTAVAT TOIMENPITEET MUUTOSJOHTAMISEN ONNISTUMISEKSI</b>
Henkilöstön valtuuttaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Järjestetään koulutus.</li> <li>✓ Varmistetaan osaamisen ja koulutuksen riittävyys.</li> <li>✓ Luodaan tarvittavat resurssit ja aika kohdehenkilöille muutoksen toteuttamiseksi.</li> <li>✓ Mahdollistetaan esimiehen tuen saataavuus.</li> <li>✓ Huomioidaan valtuuttamisen oikea-aikaisuus.</li> <li>✓ Asetetaan toteuttamiskelpoiset aikarajat muutoksen työprosessille.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Koulutus</b> tulisi pitää sopimus- ja palvelupäälliköille oikeaan aikaan, sen tulisi olla myös riittävää ja oikeanlaista. Koulutus tulisi järjestää niin, että muutostyöhön voidaan ryhtyä mitä pikimmiten koulutuksen jälkeen, jotta opitut asiat muistetaan. Koulutuksessa tulisi huomioida järjestelmän osaamisen lisäksi uusi toimintamalli uudelle sopimushallinnan digitaaliselle järjestelmälle. Asenteisiin ja taitoihin tulisi myös kiinnittää huomiota, jotta kohdehenkilöt ymmärtävät roolinsa muutoksessa.</li> <li>✓ <b>Seuranta</b>- Sopimus- ja palvelupäälliköiden edistymistä tulisi seurata koulutuksen jälkeen esimerkiksi kyselyiden avulla, jotta varmistettaisiin, että kohdehenkilöt ovat sisäistäneet uudet tarvittavat taidot tai varmistettaisiin, onko tarvetta uudelle koulutukselle.</li> <li>✓ <b>Aikataulutuksen</b> suhteen sopimushallinnan arkistoinnin digitalisoimis - muutoksessa tulisi huomioida, että kohdehenkilöille annetaan riittävästi aikaa, mutta asettaa kuitenkin selvä aikaraja, ja esittää perustelut aikarajalle.</li> <li>✓ <b>Esimiehen tuki</b> - on tärkeää varmistaa, että palvelupäälliköt varmasti pystyvät sisäistämään uuden järjestelmän ja sen tuomat muut uudistukset. Esimies toimii roolimallina ja onkin tärkeää, että he toimivat uuden toimintamallin mukaisesti.</li> <li>✓ <b>Henkilöstölle on hyvä antaa vastuuta</b>, mutta muutoksessa tulisi varmistaa myös, että henkilöstö toteuttaa sovitut asiat sovittuun aikaan mennessä. Henkilöt, joille annetaan valtuuksia ovat myös myötävaikuttamassa muutosta.</li> </ul>

<b>MUUTOKSEN JOHTAMISEN VAIHEET</b> Kotterin 8-vaiheisen mallin pohjalta	<b>MUUTOSJOHTAMISEN PÄÄTEHTÄVÄT</b>	<b>EHDOTETTAVAT TOIMENPITEET MUUTOSJOHTAMISEN ONNISTUMISEKSI</b>
<b>Lyhyen aikavälin onnistumiset</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Suunnitellaan lyhyen aikavälin onnistumiset.</li> <li>✓ Huomioidaan ja korostetaan lyhyen aikavälin onnistumisia.</li> <li>✓ Motivoidaan kohdehenkilöitä lyhyen aikavälin onnistumisien kautta.</li> <li>✓ Luodaan toteutettavissa olevia haasteita/paineita.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Saavutetaan uskottavuutta</b> tuomalla esiin lyhyen aikavälin onnistumisia.</li> <li>✓ <b>Varmistetaan johdon tuki.</b> Esimies suunnittelee ja pitää huolta lyhyen aikavälin onnistumisista.</li> <li>✓ <b>Lyhyen aikavälin onnistumisia tulisi juhlia /palkita</b> - Onnistumisien tulisi olla konkreettisia, esimerkiksi koulutuksen onnistuminen ja sopimuksien saaminen järjestelmään. Jos joku muu on toiminut onnistuneesti viemällä sopimuksia järjestelmään ja saanut kehuja siitä, miksi myös muut eivät tavoittelisi myös onnistumisen kehuja.</li> <li>✓ <b>Motivoinnin avulla</b> henkilöstö saataisiin paremmin mukaan muutokseen. Ihmisten johtaminen on tässä vaiheessa tarvittava taito- ymmärretään ulkoisten-, sekä sisäisten motivointikeinojen hyödyntäminen.</li> <li>✓ <b>Paineilla ylläpidetään muutosta</b> ja varmistettaisiin, että sopimus-, ja palvelupäälliköt saisivat ajallaan sopimukset uuteen sopimushallinnan järjestelmään. Kehotetaan muutostyön nopeuttamista.</li> </ul>
<b>Vakiinnuttaminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Huomioidaan erityisesti ihmiset vakiinnuttamisvaiheen johtamisessa.</li> <li>✓ Huomioidaan muutosvastarinta tai sen piirteet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Muutosvastarinta</b> - vaikka uusi sopimushallinnan arkistoinnin digitaalinen järjestelmä olisi haluttu ja toivottu, niin silti jollain tasolla on aina muutosvastarintaa. Se voi esiintyä tämänkaltaisessa muutoksessa esimerkiksi juuri-kin pilottivaiheen kaltaisena muiden asioiden priorisoimisena. Kuunnellaan, keskustellaan ja järjestetään asiat niin, että muutoksen toteuttaminen on mahdollista. Eliminoidaan muutosvastarintaa aiheuttavat tekijät.</li> <li>✓ <b>Muutosjohtaja toimii roolimallina.</b> Johtajan on oltava avoin kuuntelemaan henkilöstöä, ja selventämään muutoksen visiota sekä välttämättömyyttä. Huomioidaan ihmistenjohtamisen piirteet.</li> </ul>

<b>MUUTOKSEN JOHTAMISEN VAIHEET</b> Kotterin 8-vaiheisen mallin pohjalta	<b>MUUTOSJOHTAMISEN PÄÄTEHTÄVÄT</b>	<b>EHDOTETTAVAT TOIMENPITEET MUUTOSJOHTAMISEN ONNISTUMISEKSI</b>
<b>Juuruttaminen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Varmistetaan uuden toimintatavan juurtuminen ja jatkuvuus.</li> <li>✓ Luodaan yrityskulttuuriin piirteitä, jotka tukevat muutoksen juurtumista.</li> <li>✓ Hyödynnetään organisaation hiljaista tietoa.</li> <li>✓ Suunnitellaan muutoksen jälkeiset roolit, vastuut ja mahdollisten ongelmien ratkaisut.</li> <li>✓ Muutoksen juurtumista seurantaan ja mitataan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <b>Uuden toimintamallin juurtuminen</b> tarkoittaa vanhoista tavoista luopumista. Vaikka uusi arkistointi järjestelmä olisi haluttu, niin silti vanhat toimintatavat ovat syvällä sopimus- ja palvelupäälliköiden mielessä. Onkin tärkeää saada henkilöstö ymmärtämään uuden toimintatavan paremmuus ja esimerkiksi kriisin avulla saada henkilöstö luopumaan vanhoista tavoista. Ei voida sallia missään määrin vanhan toimintatavan osittaista hyväksyntää.</li> <li>✓ <b>Yrityskulttuurin muokkaaminen</b> - Muutoksen pysyvyys varmistetaan yhdistämällä uusi sopimushallinnan arkistoinnin digitaalinen järjestelmä organisaation muihin järjestelmiin, rakenteisiin ja organisaatiokulttuuriin. Kulttuuria muutetaan siten, että henkilöstö toimii uudella toimintatavalla ja uudesta toimintatavasta saadaan hyötyä kuten ajan käytön vähentyminen sopimuksien etsimisessä. Pyritään ylläpitämään muutosta tukevia työkalukulttuuri- piirteitä kuten avoimuutta, vapautta ilmaista asioita ja jatkuvaa kehittymistä. Vähennetään myös riippuvuutta hierarkisuuteen ja ruotsin autoritäärisyyteen.</li> <li>✓ <b>Hiljaista tietoa</b> voitaisiin hyödyntää muissa liiketoimintayksiköissä toteutettavissa muutoksissa, esimerkiksi hyödyntämällä pilottivaiheen toteutuksessa toimineiden henkilöiden osaamista.</li> <li>✓ <b>Uudet rooli ja vastuut</b> ovat edellytys uuden toimintatavan seuraamiselle. On tärkeää, että vastuut järjestelmän huoltamisesta yms. on selkeästi päätetty, ja henkilöstölle on selvää kenen puoleen kääntyä järjestelmässä mahdollisesti olevien ongelmien suhteen.</li> <li>✓ <b>Seurannalla ja mittaamisella</b> varmistetaan, että uusi toimintatapa on juurtunut organisaatioon. Seuranta mahdollistaa juurtumisen johtamisen, sekä palautteen antamisen ja saamisen. Palautteella taas sopimus- ja palvelupäälliköt ymmärtävät, missä voisivat vielä kehittyä esimerkiksi järjestelmän käytössä. Kyselyllä voitaisiin myös selvittää, mitä mieltä henkilöstö on uudesta järjestelmästä ja toimintatavasta, ja kuinka hyvin se on oikeasti juurtunut ihmisten toimintapaan.</li> </ul>

Taulukko 2: Sopimushallinnan arkistoinnin digitalisointimuutoksen muutosjohtamisen työkalu

Muutosjohtamisen työkalun tarkoitus on tukea muutoksien läpiviemisessä muutostiimiä ja muutosprojektin päällikköä. Muutosjohtamisen työkalun avulla on helppo lähteä suunnittelemaan tulevaa muutosta suunnitelman tasolla, mutta myös toteuttamaan muutosta vaihe vaiheelta. Kun muutoksessa pyritään etenemään vaihe vaiheelta, on muutosjohtamiseen liittyvät tärkeät asiat helpompi huomioida. Muutosjohtamisen työkalu käy ikään kuin myös tarkistustyökaluna sille, että muutosasiat etenevät ja, että kaikki tarvittava ja oleellinen on otettu huomioon.



## 6 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää muutosprojektin pilottivaiheen onnistumiset ja kehittämiskohteet. Pilottivaiheen tuloksiin perustuen tuotettiin toimeksiantajalle muutosjohtamisen kehittämissuunnitelma ja muutosjohtamisen työkalu kyseisen muutoksen jatkotoimenpiteitä varten. Tarkoituksena oli selvittää yrityksen nykytilanne, muutosprosessi ja muutoksen jälkeinen tilanne, ja tässä onnistuttiin asetettujen tavoitteiden mukaisesti. Opinnäytetyöprosessissa ja tehdyissä ratkaisuissa hyödynnettiin aihetta käsittelevää keskeistä kirjallisuutta ja erityisesti Kotterin (1996) kahdeksan vaiheista muutosjohtamisen mallia. Kotterin (1996, 19) mukaan nämä vaiheet ovat ”muutoksen välttämättömyyden tunnis-taminen, ohjaavan tiimin perustaminen, vision ja strategian laatiminen, muutosvisiosta viestiminen, henkilöstön valtuuttaminen, lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen, parannusten va-kiinnuttaminen ja toimintatapojen juurruttaminen yrityksen kulttuuriin”.

Kehittämissuunnitelma havainnollisti pilottivaiheen muutosjohtamisen prosessin ja tuotti muutosjohtamisen työkalun kautta käyttökelpoisia ja uusia tapoja johtaa muutosta. Tuloksien perusteella on huomattavaa, että muutos koostuu useista eri vaiheista, ja jokaisella vaiheella on merkitys muutoksen onnistuneen läpiviennin kannalta. Kotterin (1996, 26) mukaan muu-toksissa on huomioitava kaksi tärkeää tekijää: muutoksen useavaiheinen prosessi, jossa on esillä muutoksen luontainen etenemisjärjestys ja ihmisten johtaminen, joka on muutoksen taustavoima. (Kotter 1996, 26.) Pilottimuutoksen eri vaiheissa korostui myös ihmisten ja asi-oiden johtamisen tasapainon merkitys. Oli myös selvää, että muutokset heijastuvat toimin-taympäristöön, jossa yritys toimii. Kotterin (1996, 26) mukaan liiketoimintaympäristö on jat-kuvassa muutoksessa ja muutosvauhti kasvaa, mikä vaikuttaa yrityksien sisäiseen muutospai-neeseen. Yrityksille on tärkeää oppia tekemään muutoksia menestyksekkäästi (Kotter 1996, 26).

Opinnäytetyön tuotos eli kehittämissuunnitelma ja sopimushallinnan arkistoinnin digitalisoin-timuutoksen muutosjohtamisen työkalu nähtiin toimeksiantajan puolesta hyödyllisenä. Opin-näytetyö sisältää toimeksiantajan mukaan erittäin arvokasta tietoa muutosjohtamisesta ja projektinhallinnasta. Toimeksiantaja tulee hyödyntämään opinnäytetyötä muutosjohtamisen eri osa-alueiden kehittämisessä tulevaisuudessa. Kehittämissuunnitelman avulla kohdeorgani-saatiolla on mahdollisuus nähdä pilottimuutos uusin silmin. Muutosjohtamisen työkalua voi-daan hyödyntää soveltaen myös muissa muutoksissa, joita kohdeorganisaatio tulee kohtaa-maan ja mahdollisesti myös asiakaskohteissa toteutettavissa muutoksissa.

Prosessissa edettiin johdonmukaisesti, mutta prosessin kriittisimmäksi haasteeksi havaittiin riippuvuus kohdeorganisaation muutoksen aikataululliseen etenemiseen. Tämä vaikutti siihen, että muutosjohtamisen viimeistä vaiheita eli juurruttamista ei päästy tarkastelemaan samal-

la tavalla kuin muiden vaiheiden onnistumisia ja kehittämiskohteita. Voidaankin ehdottaa, että juurruttamisen vaihetta tutkittaisiin kohdeorganisaation puolesta, ja hyödynnettäisiin siitä saatavia tuloksia samoin kuin opinnäytetyön esittämiä tuloksia. Organisaatioissa, joissa ymmärretään muutoksen tärkeys, huomioidaan myös muutoksen pysyvyyden varmistaminen (Kotter 2009, 11). Jos puolestaan muutosjohtamista haluttaisiin kehittää kokonaisuutena, voitaisiin kohdeorganisaatiossa tapahtuvia sopimushallinnan arkistoinnin digitalisointimuutoksia tarkastella pilottivaiheen tavoin, ja hyödyntää aina edellisten muutoksien tuomia tietoja seuraavissa muutoksissa jatkuvan kehittämisen ajattelutavan mukaan. Kehittyminen on muutosta, ja kuten monen historian suurmiehen suusta on kuulunut ”pysyvää on vain muutos” (Erä-metsä 2003,9).

## Lähteet

- Amabile, T. & Kramer, S. 2012. Pienet suuret teot. Helsinki: Talentum.
- Ekberg, S. 2010. 333 fantastiska ideer om hur du motiverar personale. Stockholm: Bomasttryck.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Grönroos, C. 2002. Service management och marknadsföring - en crm ansats. Malmö: Kristian stads Boktryckeri.
- Heilä, S. 2005. Palvelupakettien kysyntä kasvaa. Teknika & Talous 10/2005, 25.
- Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2008. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Johnson, S. 2003. Kuka vei juustoni? Kesyä muutosvastarintasi - löydä rohkeutesi työssä ja elämässä. toinen painos. Juva: WS Bookwell.
- Juuti, P. 2006. Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Järvinen, P. 2009. Digi arkistointi, säilytä muistot ja tiedostot. Porvoo: WSOYpro.
- Kamensky, M. 2008. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino.
- Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Kotter, J.P. 2009. Tärkeys järjestykseen. Nyt. Helsinki: Talentum.
- Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Oy Rastor.
- Korpela, J.K. 2005. Digitaalisuus - historian loppu? MikroPC. 08/2005, 7.
- Lunden, K. 2015. Digimurros jää muiden hyödynnettäväksi. Talouselämä. 01/2015, 16.
- Mertanen, J. 2004. Pane yritys liikkeelle. Mobiiliratkaisut liiketoiminnan tukena. Helsinki: Talentum.
- Määttä, K. 2000. Sähköinen asiakirja on vielä heikko todiste. Tietoviikko 09/2000, 26.
- Ojasalo, K., Moilanen, C. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyönmenetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.
- Ollila, K. 2008. Mistä luotettavuutta arkistointiin? Tietoviikko. 09/2008, 13.
- Paton, R & McCalman, J. 2000. Change management a guide to effective implementation. London: SAGE Publications Ltd.
- Pitkänen, J. 2007. Jännitteet kulttuurien törmätessä, yrityskulttuurin vaikutus muutosprosessissa. Hallinnontutkimus 1/2007, 91-94.
- Ruuska, K. 2005. Pidä projekti hallinnassa: suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. Tampere: Tammer-Paino.
- Santalainen, T. 2009. Strateginen ajattelu & toiminta. 2009. Helsinki: Talentum.
- Silander, M. 2007. Kohta ulkoistavat kunnat. Talouselämä 3/2007, 14.

Surakka, T. & Laine, N. 2011. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus media.

Takala, T. 2001. Muutosjohtamien - haaste ja mahdollisuus. Tiedepolitiikka 4/01, 43-50.

#### Sähköiset lähteet

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka. 2006, A. Tyypittely. Viitattu 10.4.2015  
[http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7\\_3\\_5.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L7_3_5.html)

#### Julkaisemattomat lähteet

Liiketoimintayksikön johtaja. 2014. Sähköpostihaastattelu. 18.9.2014

Projektipäällikkö. 2014a. Sähköpostihaastattelu. 18.9.2014

Projektipäällikkö. 2014b. Anvandarhandbok. 12.12.2014

Projektipäällikkö. 2014d. Arviointilomake. 12.12.2014

Projektipäällikkö. 2014c. Koulutusmateriaali. PowerPoint. 12.12.2014

## Taulukot

Taulukko 1: Sopimushallinnan arkistoinnin digitalisointimuutoksen onnistumiset ja kehittämiskohteet .....	64
Taulukko 2: Sopimushallinnan arkistoinnin digitalisointimuutoksen muutosjohtamisen työkalu .....	79

## Liitteet

Liite 1 Puolivälivaiheen haastattelu kysymykset .....	87
Liite 2 Loppuvaiheen haastattelun kysymykset .....	90
Liite 3 Kyselylomakkeen kysymykset .....	93

## Liite 1 Puolivälivaiheen haastattelu kysymykset

Teemahaastattelu - muutoksen puolivälin haastattelu

Haastatteluun osallistuu: 2-5 henkilöä projektitiimistä

Toteutus: Espoo, toimeksiantajan tiloissa pe 12.12.2014

Teemahaastattelu perustuu Kotterin muutosjohtamisen 8 askeleeseen. Muutoksen puoliväli haastattelun tarkoituksena on selvittää millä perusteilla ja miten muutos on lähtenyt käyntiin, mitä valmisteluita on tehty ja millä tilanne näyttää muutoksen puolesta välissä. Millaiset toimenpiteet on toteutettu ja mitä ollaan toteuttamassa ja mitä tullaan toteuttamaan. Tärkeää on huomata muutoksen aikataulullinen eteneminen.

### **Muutoksen tunnistaminen (milloin?)**

Miten muutoksen tarve tunnistettiin?

Mitkä tekijät johtivat muutokseen?

Keihin kaikkiin muutos kohdistuu?

Miten muutos tulee vaikuttamaan heihin?

Miten henkilöt, joita muutos koskee, ovat alkuasetelmissä ymmärtäneet muutoksen tarpeen?

Onko muutos lähtöisin heistä vai toiselta taholta?

Onko muutoksen tarpeellisuutta ja välttämättömyyttä korostettu?

Miten, millä keinoin ja kenen toimesta (esim. korostetun kriisiin esiintuomisella)?

Mikä on esimiesten ja johdon rooli välttämättömyyden tunteen edistämiseksi?

### **Projektitiimin perustaminen(milloin?)**

Kerro millaisista henkilöistä projektitiimi koostuu?

Millaiset roolit henkilöillä on muutoksessa?

Millaista kokemusta, koulutusta tai muuten saavutettua uskottavuutta projektitiimillä on liittyen muutokseen (esimerkiksi kuinka ihmisten reaktioihin tai pelkoihin tulisi reagoida)?

Millainen näkemys johdolla on muutoksesta ja muutoksen kohteesta?

Miten yhteinen näkemys johdolla on varmistettu?

Miten organisaation johto, esimiehet yms. osoittaa muutokseen sitoutumisensa toisille ja henkilöstölle?

### **Muutoksen visio ja strategia(milloin?)**

Mikä ovat muutoksen visio?

Entä mikä on muutoksen strategia?

Mihin ne perustuvat, mitkä ovat niiden piirteet ja päämäärät?

Kuinka muutos tullaan toteuttamaan?

Onko muutos osa suurempaa muutosta, vai projektiluontoinen?

Kuinka paljon muutokseen valmistautumiseen annettiin aikaa?

Miten muutoksen strategia näyttää toimivan tällä hetkellä?

### **Viestintä(milloin?)**

Kuvaile muutoksen viestintäsuunnitelma.

Onko viestintä kaksisuuntaista?

Jos on niin, miten on toteutettu käytännössä tai tullaan toteuttamaan?

Millaista on sisäinen viestintä?

Miten visiosta viestitään?

Miten muutoksesta, sen kiireellisyydestä ja sen hyödyistä viestitään?

Mitä viestintäkanavia aiotaan käyttää, tai on jo käytetty?

Millä aikavälillä, kuinka usein viestitään?

Miten ihmiset pidetään ajan tasalla muutoksesta?

Keille viestitään?

Miten viestinnän tavoitteiden saavuttaminen ja viestin oikeinymmärrys tarkistetaan?

Mitä viestinnänkeinoja viestinnässä on käytetty (esim. toisto, vertauskuvat yms.)?

Millaisia ongelmia / haasteita tähän mennessä on kohdattu viestinnän suhteen?

### **Henkilöstön valtuuttaminen(milloin?)**

Onko henkilöstöä valtuutettu muutoksen toteuttamiseen, suunnitteluun ja osallistamiseen?

Miten ja miksi?

Miten henkilöille, joita muutos koskee, on kerrottu miten muutos tulee vaikuttamaan heihin

ja miten tilanne tulee eroamaan aikaisemmasta? vai missä vaiheessa tämä toteutetaan?

Millaista koulutusta järjestetään muutoksen tuomia uusia haasteita varten?

Millaista koulutusta, milloin ja kenelle?

Miten koulutuksen kohderyhmä valitaan?

Miten uudet toimintamallit, asenteet, motivaatio ja taidot valitaan koulutusta varten?

Aiotaanko henkilöstön edistymistä ja onnistumista seurata ja tukea muutoksen vakiinnuttamisen jälkeen? Miten? (esim. uusi koulutus?)

### **Lyhyen aikavälin onnistumiset(milloin?)**

Onko muutossuunnitelmassa otettu huomioon lyhyen aikavälin onnistumisia/ välitavoitteita?

Jos on, mitä ne ovat olleet tai mitä ne mahdollisesti tulevat olemaan?

Miten ne on otettu huomioon ja miksi?

Mihin lyhyen aikavälin onnistumisilla pyritään, mitkä ovat niiden tavoitteet?



Onko lyhyen aikavälin onnistumisissa käytetty keinotekoisia tehostekeinoja? (tulosten yllättävä parantuminen yms. )

Jos on niin millaisia?

**Vakiinnuttaminen(milloin?)**

Millaista organisaation sisäistä muutosvastarintaa on tähän mennessä esiintynyt?

Jos on, miten tämä on ilmennyt ja miten siihen on puututtu vai ollaanko?

Mitä haasteita mahdollinen muutosvastarinta on tuonut mukanaan?

Miten osastot ovat riippuvaisia toisistaan?

Miten se vaikuttaa vakiinnuttaminen ja muutoksen hyväksymiseen?

Mihin vastauksesi perustuu, onko suoraa faktaa tai kokemusta?

Millaisia ihmisjohtamisen piirteitä vakiinnuttamisessa on käytetty tai tullaan käyttämään?

**Juurruttaminen(milloin?)**

Tukeeko organisaatiokulttuuri, sen toimintatavat ja arvot muutosta? Miten?

Millaisia piirteitä organisaatiokulttuurilla on liittyen muutoksen?

Miten uudet toimintatavat tullaan yhteen sovittamaan organisaatiokulttuurin kanssa?

Miten varmistetaan, että henkilöstö ei palaa vanhoihin toimintatapoihin

## Liite 2 Loppuvaiheen haastattelun kysymykset

Teoriasta teemoihin- avuksi haastattelun ja kyselyn rakentamiseen  
Kysymykset projektitiimille- osa 2

### KOHDEORGANISAATIO/ TOIMIALA

Kuvaile Cooria yrityksenä ja toimialaa ja toimintaympäristö, jossa se toimii.  
Miten näet yrityksen ja alan tulevaisuuden?

### MUUTOS & MUUTOSJOHTAMINEN

Kuinka usein sisäisiä muutoksia tapahtuu yrityksessä?  
Miten tämä muutos eroaa muista yrityksissä tapahtuvista muutoksista?  
Miten eri muutokset vaikuttavat johtamiseen?  
Millaista muutosjohtamista tässä muutoksessa on tarvittu verrattuna esimerkiksi YT-neuvotteluihin?  
Kuvaile Coorin johtamiskulttuuria.  
Koettiinko ennen muutosta kehityspaineita?

### MUUTOKSEN TARPEEN TUNNISTAMINEN

Miten muutoksen kohderyhmä on muuttunut muutoksen aikana?  
Miten koette muutoksen välttämättömyyden korostamisen onnistuneen muutoksen alkuvaiheessa?  
Koetko, että henkilöt, joihin muutos kohdistui tunnistivat muutoksen tarpeen?  
Miten koet edistäneesi muutoksen tärkeyden tunnetta?  
Miten näet muutoksen kohderyhmän kiinnostuksen tason olleen tässä vaiheessa?  
Millaisena näet työpaikan kulttuurin?  
Miten asettamanne muutoksen tavoitteet ovat saavutettu?  
Keiden työtä muutos tulee helpottamaan? Miten?  
Onko muutoksen toteuttamiseen varattu riittävästi aikaa?

Muuttuva maailma ajaa muutokseen & Liike-elämässä tarvitaan muutoksia  
Mikä merkitys sopimushallinnon arkistoinnin digitalisoimisella on menestyksen, kilpailukyvyn, kannattavuuden, palvelun laadun, asiakkaan tarpeet yms, kannalta?  
Miten Coorin toimialan ja ulkoisen ympäristön muutokset ovat vaikuttaneet (kilpailu, taloudellinen tilanne, kustannuspaineet yms.) yrityksen toimintaan? (Haasteet)  
Millaista osaamista erityisesti Coorin toimialalla ja millaista uutta osaamista ja koulutusta tarvitaan Coorissa sopimushallinnon muutoksista johtuen?

Digitaalisen muutoksen kautta arkistoinnin järjestelmämuutokseen

Mikä vaikutus on teknologian muutosvoimalla järjestelmämuutokseen?

(Miten turvallisuusriskit nähdään sopimushallinnassa?)

Miten sopimushallinnanjärjestelmän toimivuus nähtiin ennen muutos ja entä nyt kun se on otettu käyttöön? (tehokkuus, aika, hyödyt ja haitat)

Annettiinko käyttäjille mielestäsi tarpeeksi aikaa omaksua omaksua uusi työkalu ja työprosessit? onko koulutusta järjestetty riittävästi?

Millaista palautetta järjestelmästä on saatu?

Kuinka usein tapahtuu teknologisia muutoksia yrityksen sisällä?

Miten niihin suhtaudutaan?

Projektitiimin perustaminen

Koettiinko projektitiimi onnistuneeksi kokoonpanoksi, mitä olisi voitu tehdä toisin?

Oliko projektissa toimivien roolit ja vastuut selkeät, ja tiesivätkö tiimin jäsenet omat tehtävänsä, sujuiko työ hyvin?

Tiedetäänkö kuka seuraa tilannetta jälkikäteen? miten?

Miten suunnittelussa aikataulussa pysyttiin? (mitä aikataulullisia muutoksia koettiin ja mistä ne johtuivat)

Miten muutoksen ajankäyttö jakautui? (muutoksen suunnittelu, mahdollistaminen, johtaminen ja lopputuloksen suunnittelu)

Millainen koet olevasi johtajana?

Muutoksen visio ja strategia

Kuvaile visiota muutamilla adjektiiveilla.

Koettiinko asetettu visio ja strategia onnistuneeksi? miksi?

Miten muutoksen visio on viestitty muutoksen kaikille ja muutoksen kohteena oleville? miten muutosstrategia on jalkautettu eli tuotu käytäntöön?

Miten näet muutoksen tarpeiden ja tavoitteiden esille tuomisen onnistuneen?

Muutosviestintä:

Miten koette muutosviestinnän onnistuneen?

Mitä olisi voinut tehdä toisin?

Tavoittiko muutosviestintä kaikki suunnitellulla tavalla?

Miten kaksisuuntainen viestintä onnistui?

Koettiinko viestintäkanavat riittäviksi ja oikeiksi valinnoiksi?

Miten viestintäkanavat koettiin kohderyhmän mielestä?

Onko viestintä ollut mielestänne motivoivaa ja henkilöstöä sitouttavaa?

Onko tehty esim. sisäisen viestinnän kysely henkilöstölle muutoksen aikana?

**Henkilöstön valtuuttaminen:**

Olisiko pitänyt valtuuttaa enemmän henkilöstöä muutoksen toteuttamiseen ja suunnitteluun?  
Millaisia pelkoja ja ongelmia tilanteita on havaittu muutoksen aikana tai jälkikäteen?  
Miten koette annetun koulutuksen riittävyyden? (kehittämistarpeet, oikeanlaisuus, riittävyys, oikea paikka & aika, tarvittavat taidot, asenteet & sosiaaliset taidot ja toimintamallit)  
Miten muutoksen ja henkilöstön edistymistä ja onnistumista seurataan?  
Miten näet nykyisen tilanteen; toimitaanko uusien toimintamallien mukaisesti?  
Tiedätkö miten muutos vaikuttaa yksittäisen henkilön tasolla?

**Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen:**

Miten hyvin lyhyen aikavälin onnistumisia ja muutoksia huomioitiin?  
Miten tärkeäksi koet henkilöstön sisäisen työelämän?  
Mitkä asiat vaikuttavat siihen? (onnistumiset, tavoitteet, eteneminen, pienet voitot)  
Miten kiire vaikutti omaan panokseesi muutoksen eteenpäin viemisen kannalta?  
Miten ihmisten- ja asioiden johtaminen pidettiin tasapainossa?

Miten lyhyen aikavälin onnistumiset saavutettiin?

**Vakiinnuttaminen:**

Onko muutoksen loppuvaiheessa tai sen jälkeen ilmennyt muutosvastarintaa? jos on niin miten on puututtu tai tullaan miten tullaan varmistamaan, että suunta saadaan käännettyä positiiviseksi?  
Onko muutosvastarinnasta ollut hyötyä? (kehittäminen, kyseenalaistaminen, hyödyntäminen)  
Miten teidän mielestänne on sujunut vanhoista tavoista luopuminen?  
Miten uusi toimintatapa ja muutos on hyväksytty?  
Miten yhden osaston muutos on vaikuttanut toisiin osastoihin tai päinvastoin?

**Juuruttaminen:**

Millaisena näet organisaatiokulttuurin, sen toimintatavat ja arvot?  
Miten ne tukivat muutosta?  
Miten muutoksen tuomaa uutta toimintatapaa aiotaan ylläpitää ja varmistaa sen toimivuus?  
Miten muutoksen toteutumista aiotaan mitata?

Liite 3 Kyselylomakkeen kysymykset

Kuvaile työpaikkasi yritys- ja johtamiskulttuuria.

Minkä takia mielestäsi sopimushallinnan arkistointi digitalisoitiin ja keihin se tulee vaikuttamaan?

Mikä oli muutoksen visio ja strategia, mitkä olivat päämäärät ja tavoitteet? Kuvaile.

Miten arkistointijärjestelmän muutos tulee vaikuttamaan sinun työhösi?

Mitä mieltä olet uudesta toimintatavasta, jolla sopimukset arkistoidaan? Näetkö uuden järjestelmän toimivana ja osana omaa työarkeasi?

Onko sinulle annettu mielestäsi tarpeeksi aikaa oppia uuden työtavan vaatima osaaminen ja toteuttaa sinulle asetetut tehtävät? Perustele.

Mistä ja miten sait kuulla sopimushallinnon arkistoinnin muutoksesta eli digitalisoimisesta?

Miten sinulle viestittiin muutoksen aikana? Oliko viestintä mielestäsi selkeää, riittävää ja motivoivaa?

Millainen mahdollisuus sinulla oli palautteenantoon ja muuhun kaksisuuntaiseen viestintään?

Mitä osaamista mielestäsi tarvitaan tulevaisuudessa alallasi? Miksi?

Kerro mielipiteesi koulutuksesta? (riittävyys, oikea ajoitus, toteutus, henkilökohtaisen tarpeen huomioiminen tms.)

Mitkä asiat motivoivat sinua työssäsi? (palkka, saavutukset, onnistumiset, palaute, esimiehen tuki yms.)

Mitkä asiat motivoivat sinua toimimaan uuden toimintamallin mukaisesti, mitkä eivät?

Oletko huomannut muutosvastarintaa uutta järjestelmää koskien? Perustele.

Mitä mieltä olit sopimushallinnan arkistoinnin digitalisoimis-muutoksen vastuussa olevien henkilöiden toiminnasta, asiantuntemuksesta ja johtajuudesta?

Olisitko halunnut itse vaikuttaa muutosprosessiin? Miten?